

WHITE PAPER

DER WETTBEWERBSVORTEIL: "ABSICHT, VERHALTEN, WIRKUNG" BEI DER LIFO®-METHODE

Dr. René Bergermaier, LIFO® Products & Consulting

Alle LIFO®-Fragebögen sind nach der Struktur von "Absicht, Verhalten, Wirkung" (AVW) aufgebaut. Dies gilt sowohl unter Günstigen Bedingungen (wenn alles gut läuft) als auch unter Ungünstigen Bedingungen (unter Stress und bei Konflikten). Dieses strukturelle und konzeptionelle Element der LIFO®-Methode ist ein, wenn nicht das Hauptunterscheidungsmerkmal der LIFO®-Methode zu anderen Wettbewerben auf diesem Gebiet.

Manche mögen fragen, was die wissenschaftliche Grundlage für AVW bei der LIFO®-Methode ist. Im Folgenden wird sowohl die Erfahrung von LPC (LIFO® Agent für die deutschsprachigen Länder) als auch die theoretische Basis von Kongruenz und AVW bei der LIFO®-Methode beschrieben, um die LIFO®-Analysten dabei zu unterstützen, dieses Konzept zu verstehen und ihren Kunden und Teilnehmern umfassend darstellen zu können. Das dient sicherlich auch dazu, die Möglichkeiten der LIFO®-Methode voll ausschöpfen zu können, ohne über die damit verbundene Absicht hinauszugehen.

Erfahrung von LPC

In mehr als 20 Jahren hatte LPC nie Schwierigkeiten oder negative Reaktionen hinsichtlich der Erklärung von AVW. Vielmehr haben wir die Erfahrung gemacht, dass Kunden die Erklärungen bei der LIFO®-Methode als höchst aufschlussreich empfinden. Wir betonen, dass es besser ist, Kongruenz (ohne es den Menschen aufzuzwingen) zwischen Absicht, Verhalten und Wirkung zu haben (fast selbsterklärend). Die Messung über Fragen "Was

ich beabsichtige", "Wie ich mich verhalte" und "Wie andere mich sehen" ist einfach und wird unmittelbar verstanden. Hinsichtlich der Wirkungsfragen sollten Sie mit Ihrem Klienten später erarbeiten, wie viel Feedback er von anderen bekommt und was die Gründe für die Art des erhaltenen Feedbacks sind. Jedoch verursacht Inkongruenz häufig auf die eine oder andere Weise unguete Gefühle bei den Ausfüllenden, unabhängig davon, ob die eigene Wahrnehmung ihrer Wirkung vollkommen korrekt oder etwas verzerrt ist.

Nachfolgend finden Sie eine Zusammenstellung einiger der wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Forschung, die für das Kongruenzprinzip und AVW der LIFO®-Methode relevant sind¹.

Heider

In der Literatur bezieht sich Kongruenz und Inkongruenz, Balance und Ungleichgewicht auf Einzelpersonen, Gruppen oder soziale Systeme. Heider (1946) bezieht sich auf Einzelpersonen und wie sie in Balance oder Ungleichgewicht geraten. Heiders Theorie ist eine der kognitiven Konsistenztheorien, die die Sozialpsychologie in den 60er Jahren beherrschten. Er lieferte eine eingängig formulierte Beschreibung von Balance: "Der Freund meines Freundes ist mein Freund; der Feind meines Freundes ist mein Feind; der Freund meines Feindes ist mein Feind; der Feind meines Fein-

¹ Diese Ausarbeitung zu dem Thema basiert inhaltlich hauptsächlich auf Wikipedia (http://en.wikipedia.org/wiki/Carl_Rogers), Communication Institute for Online Scholarship (<http://www.cios.org/encyclopedia/persuasion/index.htm>) und Rapp (2008); für eine Übersicht siehe auch Fishbein & Ajzen (1975)

des ist mein Freund". Heider definiert die Balance in Beziehungen durch drei Elemente: der Rezipient (der "Wahrnehmende"), eine andere Person und ein Objekt (was wiederum auch eine Person sein kann). Kennt man die Muster aller Zweierbeziehungen, so kann festgestellt werden, ob die entstandenen Dreierbeziehungen in Balance sind oder nicht. Nun wird es verzwickt: Die LIFO®-Methode betont die Vorteile der Heterogenität, da der Einsatz verschiedener Stile in der Gruppe sich vorteilhaft auf das Ergebnis auswirkt. Jedoch wird eine Wertschätzung der verschiedenen Stile zu Verständnis und Balance in der Gruppe führen.

Osgood and Tannenbaum

Osgood & Tannenbaum (1955) erweiterten die Ideen zu Balance in der Richtung, dass präzisere Vorhersagen möglich wurden. Dies gilt jedoch ausschließlich für Einstellungen. Ihre Kongruenztheorie ist explizit orientiert an Kommunikation und Überzeugung. Ihre Theorie besagt, dass Inkongruenz (wie Ungleichgewicht) unangenehm ist und Menschen dazu veranlasst, ihre Einstellung zu ändern. Sie haben Messsysteme für die Intensität einer Einstellung verwendet. Die Messung von Einstellungen mittels Zahlen erlaubt eine genauere Analyse von Balance.

Ihre Kongruenztheorie hat noch weitere unerwartete Vorteile. Sie prognostiziert, dass Inkongruenz ebenso die Einstellung gegenüber einem Konzept (oder Objekt) verändern kann wie die Einstellung zu einer Quelle (der Botschaft/Information), was auch in der Forschung bewiesen wurde. Darüber hinaus prognostiziert sie auch, dass stärker polarisierte (extreme) Einstellungen weniger veränderbar sind als gemäßigte. Dies wurde ebenfalls durch ihre Forschungsergebnisse belegt.

Eine Einschränkung dieser Kongruenztheorie liegt darin, dass sie den Inhalt der Botschaft außer Acht lässt. Sie besagt, dass die Quelle eine Aussage macht in Form einer Botschaft, aber die Theorie sagt nichts aus über die Art der Botschaft. Es gibt hinreichend Beweise, dass Faktoren der Botschaft – wie starke Argumente oder Beweise – die Überzeugung beeinflussen. Die Kongruenztheorie klassifiziert Botschaften entweder als assoziativ oder dissoziativ, ohne Berücksichtigung der relativen Aussagekraft von Botschaften. Einfach wäre es zu sagen, dass Botschaften mit starken Argumenten mehr Inkongruenz und demzufolge mehr Mei-

nungsänderung zur Folge haben als Botschaften mit schwachen Argumenten. Die Kongruenztheorie sagt jedoch nur etwas darüber aus, ob die Quelle günstig oder ungünstig für das Objekt ist.

Festinger

Eine weitere Theorie in dieser Richtung ist die Theorie der kognitiven Dissonanz, die von Festinger (1957) entwickelt wurde. Festinger vertritt die Auffassung, dass es drei mögliche Verbindungen zwischen Wahrnehmungen (Gedanken, Ideen) gibt: Konsonant, Dissonant und Irrelevant. Die Dissonanz-Theorie ähnelt der Balance-Theorie. Es handelt sich in etwa um die gleichen Annahmen, außer dass Dissonanz nicht auf Situationen beschränkt ist, in denen eine Quelle eine Aussage über ein Einstellungsobjekt macht. Die Dissonanz-Theorie wurde in späteren Arbeiten weiterentwickelt (Aronson, 1969; Brehm & Cohen, 1962; Festinger, 1964; Wicklund & Brehm, 1976).

Eine der Besonderheiten der Dissonanz-Theorie ist, dass sie mehr als zwei Wahrnehmungen gleichzeitig in Betracht ziehen kann. Ein weiterer Vorteil ist, dass sie berücksichtigt, dass manche Wahrnehmungen wichtiger sind als andere und dass diese Wichtigkeit den Grad der Dissonanz beeinflusst. Dissonanz wird also von zwei Faktoren beeinflusst: (1) das Verhältnis von dissonanten und konsonanten Wahrnehmungen und (2) die Wichtigkeit der Wahrnehmungen.

Weiß man z.B. vier schlechte Dinge und sechs gute Dinge über eine Person/eine Sache, wird man mehr Dissonanz verspüren, als wenn man eine schlechte Sache und sechs gute Sachen weiß. Ebenso macht die Gewichtung der guten und schlechten Dinge den Unterschied aus. Demzufolge berücksichtigt die Dissonanz-Theorie alle relevanten Gedanken gleichzeitig, unter Beachtung sowohl des Verhältnisses zwischen konsistenten (konsonanten) und inkonsistenten (dissonanten) Gedanken und der Gewichtung dieser Gedanken. Die Balance-Theorie und die Kongruenz-Theorie können jeweils nur einen Gedanken berücksichtigen und keine der Theorien zielt auf die Gewichtung der Ideen ab.

Die Dissonanz-Theorie schlägt drei Wege zur Wiedererlangung von Konsonanz vor. Erstens, man könnte die Wahrnehmung verändern um Dissonanz zu reduzieren. Zweitens, eine Person die Dissonanz erlebt, kann eine neue Erkenntnis hinzunehmen. Der dritte Weg zur Reduzierung von Dissonanz ist, die Wichtigkeit der Wahrnehmungen zu verändern. Eine wesentliche Ein-

schränkung der Dissonanz-Theorie (im Gegensatz z.B. zur Kongruenz-Theorie) ist, dass kognitive Dissonanz nicht sagt wie Dissonanz in einer Situation reduziert werden kann.

Eine offensichtliche Implikation der Kognitiven Dissonanz-Theorie ist, dass wenn jemand die Einstellung eines anderen ändern will, kann er/sie versuchen, dies über Dissonanz-Erzeugung zu tun und hoffen, dass die gewünschte Einstellungsänderung auch eintritt. Jedoch gibt es noch weitere Implikationen der Kognitiven Dissonanz.

In seiner Theorie stellt Festinger fest, dass Dissonanz unangenehm ist und dass sie uns ermutigt unsere Wahrnehmungen zu verändern, um die Dissonanz zu verringern. Eine andere Implikation ist, dass Menschen versuchen werden, die Situationen zu meiden, die Dissonanz verursachen könnten. Daher besagt die Dissonanz-Theorie, dass Menschen die Informationen meiden werden, die Dissonanz auslösen könnten – und Menschen werden eher nach Information suchen, die konsonant oder konsistent ist mit ihren Einstellungen. Forschungen haben auch gezeigt, dass Menschen scheinbar selbst potentiell dissonante Information meiden (Cotton & Hieser, 1980; Olson & Zanna 1979). Das bedeutet, wir selektieren die Information, der wir uns aussetzen. Wir tendieren zu konsonanter, d.h. sich mit unserer Vorstellung im Einklang befindlicher Information und meiden dissonante Information.

Jedoch ist Dissonanz nur einer unter vielen Faktoren, die uns bei unserer Auswahl von Information beeinflussen. Zum Beispiel kann Neugier viele Menschen dazu verleiten Informationen auszusuchen, die mit ihrer derzeitigen Haltung und Meinung nicht übereinstimmen. Zweitens, wenn wir glauben, dass eine bestimmte Information nützlich für uns ist, sind wir eher bereit sie aufzunehmen als sie zu meiden (Freedman, 1965). Drittens in manchen Situationen (wie z.B. Gerichtsverhandlungen) kann eine "Fairness-Norm" greifen, die uns ermutigt, nach relevanten Informationen zu suchen, gleichgültig ob diese mit unseren bestehenden Überzeugungen konsistent sind. Demzufolge ist das Bedürfnis Dissonanz zu vermeiden manchmal der Beweggrund, warum wir selektiv bei der Suche nach Informationen sind, aber andere Faktoren können auch bedeuten, dass wir in anderen Situationen dissonante Information nicht vermeiden wollen.

Ein weiterer Teilbereich der Dissonanz beschäftigt sich damit, was passiert, wenn wir uns inkonsistent zu unseren Einstellungen oder Überzeugungen verhalten. Eine klassische Studie dazu wurde von Festinger & Carlsmith (1959) durchgeführt. Sie baten eine Versuchsperson, eine sehr langweilige und monotone Arbeit auszuführen, indem sie vorgaben, dass die Forscher diese Arbeit untersuchen. Tatsächlich wollten sie aber herausfinden, ob sich Einstellungen verändern, wenn die Versuchspersonen Dissonanz erfahren. Nach Erledigung dieser langweiligen Aufgabe wurden die Versuchspersonen gebeten, den Durchführenden dabei zu unterstützen, andere Personen davon zu überzeugen, an der Studie teilzunehmen, die sie selbst gerade beendet hatten (einige erhielten \$ 1, um die nächsten zu überzeugen; andere erhielten \$ 20). Die Personen, die \$ 20 erhielten, konnten ihre Handlung leicht rational erklären. Als Schlüsselprinzip der "herbeigeführten Einwilligung" (induced compliance) ist daher anzusehen, dass je weniger Begründung für ein Verhalten gegen die Überzeugung gegeben wird, desto eher verändert sich die Einstellung.

Eine wichtige Einschränkung der Dissonanz-Theorie liegt darin, dass sie keine Vorhersagen macht, wie Dissonanz reduziert wird (z.B. durch zusätzliche konsonante Wahrnehmungen, Veränderung von dissonanten Wahrnehmungen, Modifikation der Wichtigkeit von Wahrnehmungen), aber "Überreder" möchten sicherlich, dass Dissonanz so gelöst wird, dass sie ihren Zielen näherkommen. Es scheint so zu sein, dass manche Menschen Dissonanz mehr tolerieren können als andere. Einige können mental "ordentlicher" sein (z.B. Bewahrend/ Festhaltender LIFO®-Stil), während andere eine gewisse Inkonsistenz in ihren Gedanken in Kauf nehmen (z.B. Anpassend/ Harmonisierender LIFO®-Stil). Die Dissonanz-Theorie berücksichtigt nicht solche möglichen individuellen Unterschiede (tatsächlich gilt dies für alle Konsistenz-Theorien). Auch in Bezug darauf überwindet die LIFO®-Methode und die unterschiedlichen Stile in einem gewissen Maß diese Einschränkung.

Alle Konsistenz-Theorien beschäftigen sich mit dem Zusammenhang von Gedanken oder Ideen ("Wahrnehmungen") im Gehirn eines Menschen. Die Grundidee ist, dass Menschen Harmonie, d.h. Konsistenz, in ihren Gedanken bevorzugen. Darüber hinaus besagen sie, dass bei widersprüchlichen Gedanken diese Inkonsistenz (oder auch Imbalance oder Inkongruenz) uns dazu motiviert, unsere Gedanken zu verändern, um Konsistenz herzustellen. Inkonsistente Wahrnehmungen führen oft, aber nicht immer, zu Einstellungsänderung.

Überzeugende Botschaften versuchen im Allgemeinen uns dazu zu überreden, unsere Meinung bzw. unsere Einstellungen zu ändern (manchmal können sie auch versuchen, unsere bestehende Einstellung zu stärken oder zu festigen). Wenn eine Information mit unserer Vorstellung nicht übereinstimmt (versucht sie uns zur Sinnesänderung zu überreden), besteht eine Diskrepanz oder ein Unterschied oder eine Inkonsistenz zwischen der Information und unserer Einstellung. Besteht ein Grund die Information zu mögen und damit überein zu stimmen (z.B. eine gewisse Sympathie mit der Quelle der Information), kann dies zu einer Einstellungsänderung führen, um sie mit der Information in Einklang zu bringen. Konsistenztheorien sind darauf ausgelegt zu verstehen, wie und wann Inkonsistenzen in unseren Gedanken vorhanden sind.

Carl Rogers

Carl Rogers gehört zu den Begründern der Humanistischen Psychologie. Beim Lesen von Rogers sollte man bedenken, dass sich seine Arbeit hauptsächlich auf Psychotherapie bezog (ursprünglich bezeichnete er seinen Ansatz als "Nicht-direktive Therapie", später ersetzte er "nicht-direktiv" durch den Begriff "klientenzentriert" und später noch durch "personenzentriert").

Sein Werk umfasst ebenfalls Themengebiete wie Persönlichkeitstheorie, interpersonelle Beziehungen, Erziehung, Krankenpflege, interkulturelle Beziehungen und andere "Hilfe bietende" Berufe und Situationen.²

In seiner Persönlichkeitstheorie betrachtete Rogers die Übereinstimmung des Idealselbst mit dem Realselbst. Rogers betonte das Bedürfnis nach vorbehaltloser positiver Zuwendung (definiert als das Annehmen einer Person "ohne negative Beurteilung der ... Wertigkeit [der Person]"). Darüber hinaus beschäftigte er sich mit Kongruenz und Inkongruenz von einem individuellen Standpunkt aus. Er beschrieb Kongruenz als "genaue Übereinstimmung von Erfahrung und Bewusstsein" (Rogers, 1961, S. 339). Die Gefühlserfahrung beschrieb Rogers wie folgt: "Es wird die Emotion und der kognitive Inhalt der Bedeutung dieser Emotion in ihrem Erfahrungsfeld erfasst. Dieser Begriff verweist somit auf die Einheit von Kognition und Emotion, wie diese unteilbar in einem bestimmten Augenblick erfahrbar wird." (Rogers; 1991, S. 23, zitiert in Rapp, 2008). Die Erfahrung beinhaltet über die Erfahrung von Gefühlen hinaus alles, was der Gewahrnehmung zugänglich ist und soll ebenfalls Wahrnehmungen, Erinnerungen und Ereignisse beinhalten, die der Person nicht unmittelbar bewusst sind. Rogers entwickelte eine Theorie zur Persönlichkeitsentwicklung, innerhalb des Konstrukts von Kongruenz und Inkongruenz und deren Bedeutung für die Entwicklung.³

Rogers legt dar, dass, wenn Personen ein positives Selbstwertgefühl haben und voll kongruent sind, sie in der Lage sind, ein authentisches und echtes Leben zu führen. Inkongruente Personen, in ihrem Streben nach positiver Zuwendung, führen ein Leben, das Unaufrichtigkeit mit einschließt und die sich ihres Potentials nicht bewusst werden. Die Bedingungen, die ihnen vom Umfeld auferlegt werden (z.B. durch Erziehung), machen

² http://en.wikipedia.org/wiki/Carl_Rogers; abgerufen am 12. September, 2012

³ Die LIFO® Methode legt auch den Schwerpunkt auf die Bedeutung eines positiven Blickwinkels (z.B. positive Beschreibungen der Stärken, die Wertschätzung der Stärken bei der Entwicklung von Einzelpersonen und Gruppen, etc.)

es notwendig, dass sie ihr echtes, authentisches Leben aufgeben, um die Anerkennung anderer zu bekommen. (Elias Porter, der in den Anfängen mit Stuart Atkins und Allan Katcher bei der Entwicklung der LIFO®-Methode zusammengearbeitet hat, lieferte in seiner Doktorarbeit (1941) den Beweis der Effektivität des klientenzentrierten Ansatzes von Carl Rogers; hierfür verwendete er Aufzeichnungen der Therapiesitzungen von Carl Rogers mit seinen Klienten).

Inkongruente Personen können sich nicht allen Erfahrungen öffnen und ihre "Funktionsfähigkeit" ist nicht ideal. Sie arbeiten hart daran, ihr Selbstkonzept zu erhalten/zu schützen, aber da ihr Leben nicht authentisch ist, ist dies schwierig. Sie setzen zwei Verteidigungsmechanismen ein um dies zu erreichen: Verzerrung und Verleugnung. Zur Verzerrung kommt es, wenn die Person eine Bedrohung für ihr Selbstkonzept⁴ spürt; dann wird die Wahrnehmung solange zurechtgebogen, bis sie in das Selbstkonzept passt; "Sie leben ein Leben, das nicht ehrlich zu ihnen selbst ist, zu der Person, die sie im Inneren sind." Vom Standpunkt der LIFO®-Methode bedeutet Inkongruenz in den LIFO®-Werten nicht, zu einer Therapie zu raten, sondern dies als Zeichen zu sehen, das eigene Verhalten genauer zur betrachten.

Rogers setzte voraus, dass Menschen nach Selbstverwirklichung streben, was bei einer gesunden Entwicklung gut erreicht werden kann. Rogers formulierte eine Theorie einer voll funktionierenden Person, die besagt, dass die voll funktionierende Person eine Tendenz zu ständiger Selbstverwirklichung hat, was von ihm mit den folgenden Verhaltensweisen beschrieben wurde:

- Offen sein gegenüber all seinen/ihren Erfahrungen
- Persönliche Erfahrungen exakt symbolisieren
- Ständige Veränderung durch Veränderung der Erfahrung
- Bewertung der Erfahrungen unabhängig von anderen und in diesem Zusammenhang sehr flexibel sein
- Weder sich selbst noch andere beurteilen
- Sehr anpassungsfähig sein
- Ständige Veränderung seines/ihrer eigenen Einschätzungsprozesses, um so eine zuverlässige Basis für das eigene Selbst zu schaffen.

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Carl_Rogers; abgerufen am 12. September, 2012

- Lebt in positiven Beziehung zu anderen

Das Konstrukt der Inkongruenz beschreibt einen begrenzten Zusammenhang zwischen dem Selbst und der Erfahrung und steht für eine innere psychologische Kluft. Diskrepanzen sind nicht unbedingt pathologisch. Psychische Leiden gehen immer mit Diskrepanzen einher. Ein psychisches Leiden entsteht, wenn Diskrepanzen als bedrohlich für das Selbst erlebt werden. Die Störung selbst entspricht dem Ausmaß dieser Selbstbedrohung.

Rogers beschreibt dies so: Wenn eine Person sich in einem Zustand der Inkongruenz zwischen dem Selbst und seiner/ihrer Erfahrung befindet und dies von einem externen Standpunkt betrachtet wird, empfinden wir die Person als verletzlich (wenn die Person sich der Diskrepanz nicht bewusst ist), oder als bedrohlich (wenn die Person sich der Diskrepanz bewusst ist). Vom sozialen Standpunkt aus betrachtet bedeutet dies, dass Inkongruenz ein psychologisches Fehlverhalten ist. Die Person selbst empfindet sich jedoch als angepasst (wenn er/sie sich der Diskrepanz nicht bewusst ist) oder als bedroht (wenn die Diskrepanz das Bewusstsein verstärkt hat).

Die Entstehung von Inkongruenz zwischen Selbst und Erfahrung wird von Rogers (1959) wie folgt beschrieben:

- Aufgrund des Bedürfnisses nach Selbstwert sieht die Person seine/ihre Erfahrungen selektiv, je nach den Bewertungskriterien, die in ihm/ihr entstanden sind.
- Erfahrungen, die im Einklang mit den Bewertungskriterien sind, werden wahrgenommen und in seinem/ihrer Bewusstsein korrekt dargestellt.
- Erfahrungen, die im Gegensatz zu den Beurteilungskriterien stehen, werden selektiv oder verzerrt wahrgenommen, so als würden sie den Bewertungskriterien entsprechen, oder sie sind teilweise oder ganz dem Bewusstsein nicht zugänglich.
- Folglich tauchen einige der Erfahrungen auf, die nicht als Selbsterfahrungen erkannt, nicht korrekt aufgenommen und in der Selbststruktur wiedergegeben werden.
- Ab dem Zeitpunkt der ersten selektiven Wahrnehmung bezüglich der Wahrnehmungsbedingungen bestehen in gewisser Weise Inkongruenzbedingungen zwischen Selbst und Erfahrung, psychischer Fehlanpassung und Verletzbarkeit.

Speierer

Nachfolgend wird ein weiteres Konzept beschrieben, um auch ein pathologisches Modell anzuführen und ein komplettes Bild von Kongruenz und Inkongruenz zu geben. Jedoch sollte die LIFO®-Methode nicht in diesem Zusammenhang angewandt und falsch eingesetzt werden.

Speierer (1994) erweiterte Inkongruenz mit dem "Differenziellen Inkongruenzmodell (DIM)" und beschreibt es wie folgt: Im Zentrum von DIM steht das Inkongruenz-Konzept von Rogers (1959). Speierer erweitert das bestehende Konzept von Selbst, der Erfahrung und der Inkongruenz, indem er auf ihre ursächlichen Quellen bzw. ihre Entstehung, ihre Entwicklung, ihre Erscheinungsformen und ihre Wechselwirkungen eingeht (Speierer, 1994, S. 22). Inkongruenz in der Psychotherapie nach Rogers versteht Speierer in DIM im Gegensatz zu den Theorien der Motivationspsychologie immer als eine Nichtübereinstimmung zwischen Erfahrung und dem Selbst. Darüber hinaus scheint in DIM die Gleichsetzung der erlebten Inkongruenz mit der wahrgenommenen Bedeutung der Selbstbedrohung wesentlich zu sein.

Speierer, der aus dem Bereich der Psychopathologie kommt, stellt fest, dass Symptome auftauchen "... wenn die kompensatorische Ausblendung des Inkongruenzerlebens aufgrund der als selbstbedrohlich bewerteten Erfahrungen nicht (mehr) gelingt." (Speierer, 1994, S. 87). Als Folge davon benennt er die folgenden Symptome von Inkongruenz:

- Gefühle psychophysischer Anspannung
- Verletzlichkeit bzw. Verletztheit
- Gefühl der Minderwertigkeit, Mutlosigkeit und Hoffnungslosigkeit, die er in Bezug zu den depressiven Erkrankungen setzt
- Angstgefühle mit der Folge von Erfahrungseinschränkungen und phobischen Erkrankungen sowie und Zwangserkrankungen
- Abrupte Verwirklichung von als persönlichkeitsfremd erlebtem selbstinkongruentem Verhalten
- Zerfall der eigenen Persönlichkeit, was mit Angst, Spannung und Verwirrung einhergeht
- Das Gefühl, nicht "Herr im eigenen Haus" zu sein

Nach der gesprächspsychotherapeutischen Störungstheorie werden in sieben seelischen Bereichen mentale Funktionseinschränkungen deutlich (nach Speierer, 1994, S. 35 ff):

- Gefühle
- Unmittelbares Erleben

- Inkongruenzerleben
- Selbstkonzept
- Erfahrungskonstrukte
- Beziehungen zu Problemen
- Beziehung zu Personen

Diese sieben Funktionsbereiche finden sich auch in der Prozessskala, die Rogers (1961) für die Beurteilung eines erfolgreichen Therapieprozesses entwickelt hat.

Ursprünglich wurden von Rogers sozialkommunikative Ursachen für Inkongruenz als alleinige Bedingung zur Entstehung von psychischen Störungen gesehen. Da biologische und sozial begründete lebensereignisbezogene Ursachen der Inkongruenz nicht genannt wurden, ging die klientenzentrierte Gesprächstherapie vorerst davon aus, dass alle psychischen Störungen sozialkommunikativ bedingt sind und daher nur dadurch behoben werden können, wenn sie sozialkommunikativ behandelt werden. Diese Annahme gilt nicht für DIM.

Speierer unterscheidet in Bezug auf die Entstehung von psychischen Störungen drei Inkongruenzquellen, die auf spezifische Art interagieren können:

- Dispositionelle Inkongruenzquellen
- Sozialkommunikative Inkongruenzquellen
- Lebensereignisbedingte Inkongruenzquellen

Speierer beschreibt die dispositionellen Quellen der Inkongruenz als dem "organismischen psychophysisches Inventar eines Menschen" zugehörig (Speierer, 1994, S. 54). Er betrachtet die dispositionelle Inkongruenz als wesentliche Ursache für organische Störungen, für Intelligenzminderung oder andere Behinderungen, psychophysische Leidenszustände und schließlich auch bei einem Teil der Schizophrenien, manchen Arten wahnhafter Störungen und Depressionen. Zur dispositionellen Inkongruenz zählt er auch Inkongruenzerleben, das unabhängig von sozialkommunikativen Bedingungen, durch Störungen in der Informationsverarbeitung, der Körperwahrnehmung und des Denkens, Fühlens und Handelns entsteht. Die vierte Art der dispositionellen Inkongruenz bezeichnet er als dauerhafte Beziehungslosigkeit zwischen Erfahrung und Selbstkonzept, die er als eine Art dissoziale Persönlichkeitsstörung bezeichnet.

Die sozialkommunikativen Quellen von Inkongruenz sind weiterhin bedeutend und können mit den anderen beiden Quellen für Inkongruenz erheblich interagieren. Der Einfluss der sozialkommunikativen Quellen von Inkongruenz erstreckt sich über die ganze Lebenszeit eines Menschen.

Störungen entstehen basierend auf der bewusst erlebten Inkongruenz aus den drei Inkongruenzquellen, die sich summieren und interagieren können. Sie treten leidvoll in das Bewusstsein, wenn das Inkongruenzerleben ein zu hohes Ausmaß an psychischer Belastung annimmt.

Das lebensereignisbedingte Missverhältnis wird verursacht durch das Auftreten von kritischen Lebensereignissen, die nicht in direkten Zusammenhang zu sozialkommunikativen Quellen für Inkongruenz gesetzt werden können, wie z.B. Unfälle, Krankheit, oder jede andere Situationsveränderung, die als bedrohlich erlebt wird.

Die Erfahrung von Inkongruenz kann kompensiert werden. Speierer beschreibt diese kompensatorischen Mechanismen als Inkongruenztoleranz und Inkongruenz-Bewältigungsstrategien. Speierer's Modell erweitert den früheren Ansatz, der auf sozialkommunikative Inkongruenzquellen in Form unzureichender Beziehungs- und Bewertungsbedingungen bzw. die Durchsetzung Inkongruenz fördernder Werte und Normen beschränkt war.

Die LIFO®-Methode

Die LIFO®-Methode wurde in der Zeit der Humanistischen Psychologie entwickelt und kann als ein Produkt dieser Zeit betrachtet werden. Neben Fromm und Drucker in Bezug auf Stärken (Entwicklung und Management) wurde das Kongruenzprinzip (Rogers) mit herangezogen. Im Unterschied zu Rogers hat die LIFO®-Methode niemals therapeutische Ziele verfolgt. Die einzige Absicht der LIFO®-Methode ist, Bewusstsein für die eigenen Stile zu erzeugen, die die Ausfüllenden in verschiedenen Situationen und Rollen anwenden; Wertschätzung und Gefallen finden an den verschiedenen Stilen; Strategien, um bestimmte Stile zu entwickeln und zu erweitern; Fähigkeit, den übertriebenen Einsatz der Stile zu reduzieren; Möglichkeiten und Stolperfallen der verschiedenen Stile zu erkennen; vertrauensvolle Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen zu ermöglichen; und nicht zuletzt sollen die Ausfüllenden mehr Wahlmöglichkeiten haben als ohne die LIFO®-Methode.

Allgemein gesagt: Mehr Kenntnis über die eigenen Stile und die Stile der anderen führt zu größerer Akzeptanz und Anerkennung.

Bei der LIFO®-Methode wird weder gefordert sich zu ändern noch besteht die Absicht, die LIFO®-Methode als einen psychotherapeutischen Ansatz (versteckt oder offen) zu verwenden. Vielmehr sollten zertifizierte LIFO®-Analysten es vermeiden, "Therapeut zu spielen", es sei denn sie haben den erforderlichen professionellen Hintergrund dafür.

Das LIFO®-Modell bietet die Beschreibung von Günstigen und Ungünstigen Bedingungen sowie das Konzept kongruenten Verhaltens (Absicht, Verhalten, Wirkung) an.

Nachfolgend wird hier der Einsatz der LIFO®-Methode bei Einzelpersonen, Gruppen und Organisation betrachtet.

Bei Einzelpersonen

Die LIFO®-Methode bietet mit der Unterscheidung in Günstige und Ungünstige Situationen die Einschätzung von unterschiedlichen Gegebenheiten und äußeren Umständen.

Ähnlich wie Osgood & Tannenbaum (1955) orientiert sich die LIFO®-Methode an Kommunikation und Überzeugen. Die Intensität, wie bestimmte Verhaltensstile eingesetzt werden, kann anhand der Verteilung der

LIFO®-Zahlenwerte gesehen werden. Bei der LIFO®-Methode werden die Elemente (Konzept, Quelle) von Osgood & Tannenbaum abgedeckt. Die Annahme von Osgood & Tannenbaum, dass je polarisierter (extremer) eine Bewertung, desto schwieriger eine Veränderung, gilt auch für die LIFO®-Methode; jedoch ist die Veränderung eines Verhaltens nicht das primäre Ziel der LIFO®-Methode, sondern Bewusstsein und Wertschätzung der eigenen Stile und der von anderen. Im Unterschied zu Osgood & Tannenbaum wird bei der LIFO®-Methode durch die unterschiedlichen Fragebögen und Dimensionen (z.B. Führung; Lernen; Serviceorientierung) dem Inhalt einer Botschaft Rechnung getragen. Oft zielen Trainings darauf ab, die Kongruenz in der Kommunikation einer Person zu erhöhen. Bisweilen kann man versuchen dem Klienten nahezubringen, was die Ursache für einzelne Absichten sind – d.h. die Verfassung des Kommunikators verstehen und so in Folge die Empfänger der Nachrichten unterstützen.

Ähnlich wie bei Festingers Kognitiver Dissonanz-Theorie kann die LIFO®-Methode mehr als zwei Wahrnehmungen berücksichtigen. Die Strategien, die Festinger zur Wiederherstellung von Konsonanz vorschlägt (z.B. Hinzufügen von konsonanten Wahrnehmungen, Veränderung von dissonanten Wahrnehmungen, etc.), können ebenso bei der LIFO®-Methode angewendet werden. Die LIFO®-Methode bietet zusätzlich den Vorteil, dass sie Ansätze für Veränderungen anbietet, basierend auf den Verhaltensstilen sowie den Widerständen der verschiedenen Stile. Darüber hinaus bietet die LIFO®-Methode inhalts- und ansatzspezifische Veränderungsmöglichkeiten, um in Kongruenz zu kommen (z.B. stellen Sie sich Unterstützend/Hergebenden vs. Bestimmend/Übernehmenden Stil vor). Festinger's Theorieansatz lautet: Menschen versuchen, Dissonanz verursachenden Informationen nicht ausgesetzt zu sein, sondern achten darauf Informationen, die konsistent mit ihren Einstellungen sind, zu bekommen (bei der LIFO®-Methode ihre Verhaltensstile). Trotz all dem Gesagten empfiehlt die LIFO®-Methode nicht, sich auf Dinge zu fokussieren, die Dissonanz vermeiden und Kongruenz anstreben, sondern verständlicher mit den Befragten zu kommunizieren. Des Weiteren beabsichtigt sie, diesen mehr Wahlmöglichkeiten zu bieten.

Kongruenz kann als der erwünschte Zustand angesehen werden. Während Rogers Kongruenz als das Mittel erachtete, ein authentisches und wahres

Leben zu führen, nimmt die LIFO®-Methode an, dass diese Personen vom Umfeld eher als authentisch und echt erlebt werden, wenn ihre Kommunikation kongruent ist. Nach Rogers führen inkongruente Personen ein Leben, das nicht authentisch ist, sie verwenden Verzerrungen bzw. Verneinungen öfters als andere Menschen. Die LIFO®-Methode versucht nicht, die Inkongruenz von Absicht, Verhalten und Wirkung zu ändern, wenn die Person sich mit der LIFO®-Beschreibung wohl fühlt. Sie liefert der Person lediglich Wissen, an welchen Aspekten der Inkongruenz sie arbeiten kann, um besseres Verständnis sicherzustellen.

In der Literatur ist eine weitere Form von Balance im Konzept von Work-Life-Balance (WLB) zu finden. Bei der LIFO®-Methode sind hier sechs Dimensionen hinterlegt: Gesundheit, Finanzielle Sicherheit, Kommunikation und Zusammenwirken, Selbst und Werte, Berufliche Aktivitäten, Private Aktivitäten. Es kann sein, dass die AVW-Werte einer Person "Imbalance" aufzeigen. Die LIFO®-Methode schlägt vor, dass es für die Person hilfreich wäre, über die möglichen Gründe der Imbalance nachzudenken. Dazu ein Beispiel aus dem LIFO®-WLB Fragebogen und das hinterlegte Prozessmodell: Ein sehr sportlicher Mann hatte einen Sportunfall mit der Folge, dass er diesen Sport nicht mehr ausüben kann. Auch konnte er mehr als 6 Monate nicht arbeiten, was wiederum seine Finanzlage sehr beanspruchte. Dies hatte wieder negative Auswirkungen auf seine privaten Aktivitäten einschließlich seiner Ehe zur Folge. Dieses Beispiel für Imbalance bei Work-Life-Balance zeigt deutlich, dass man die vielen Ursachen für Imbalance erkennen muss und dass oft der Prozess von Balance und Imbalance berücksichtigt werden muss.

Für Gruppen

Im Folgenden wird die Definition (d.h. die Charakteristika) für eine Gruppe wiedergegeben.

Eine Gruppe besteht aus zwei oder mehr Personen, die interagieren und sich nicht nur am selben Ort befinden, sie haben meist verschiedene Rollen und Funktionen, Normen werden durch erwartetes Verhalten beschrieben, eine gemeinsame Aufgabe, Grenzen nach außen hin, so wissen die Mitglieder wer zur Gruppe gehört und wer nicht; zusätzlich weist die Gruppe eine gewisse Stabilität über einen Zeitraum auf.

In dieser Hinsicht sind der LIFO®-Analyst und der Klient/die Klienten ebenfalls eine Gruppe. Gegenseitiger Respekt respektive Sich Mögen ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit. Rogers (1957) unternahm den Versuch eine theoretische Aussage zu erstel-

len, die aussagt, dass drei Charakteristika die notwendigen und ausreichenden Bedingungen für Veränderung und Wirkung darstellen, wenn sie entsprechend kommuniziert werden. Diese drei Bedingungen sind⁵:

- Der Therapeut ist während der Therapiesitzung eine authentische oder selbst-kongruente Person
- Er/sie betrachtet seinen/ihren Klienten vorbehaltlos positiv
- Er/sie erlebt und kommuniziert ein feinfühliges empathisches Verständnis der phänomenologischen Welt des Klienten.

Exaktes empathisches Verständnis heißt, dass der Therapeut sich in der Welt des Klienten absolut zuhause fühlt. Milton Erickson hat es ähnlich ausgedrückt mit der Aussage, dass der Therapeut das Modell des Klienten verstehen muss; wenn das gelingt, ist der Therapeut Teil des Modells des Klienten und er/sie kann Veränderungen herbeiführen, was dem Klienten mehr Wahlmöglichkeiten bringen soll, als er/sie derzeit hat. Kommunikation erfolgt nicht nur über Worte, die der Klient verwendet, sondern auch durch das sensitive Wechselspiel von Sprachqualität, die Ernsthaftigkeit, die Absicht und die Tiefe der Gefühle widerspiegelt. Ein genaues empathisches Gespür für die Konflikte und Probleme des Klienten wird vielleicht mit der üblicheren diagnostischen Formulierung der Erfahrungen des Klienten am schärfsten gegenübergestellt.

Sind diese drei oben definierten Bedingungen gegeben, dann findet ein Therapieprozess statt, in dessen Verlauf der Klient sich selbst erkundet und ein umfassendes Bild seines Seins⁶ kennen lernt und erlebt. Das sollte nicht außer Acht gelassen werden, auch wenn hier nicht weiter auf das Thema eingegangen wird.

Hat man das eigene Verhalten erst mal verstanden und akzeptiert, kongruent oder nicht, muss man das Verhalten des Anderen oder der Gruppenmitglieder verstehen und akzeptieren. Wenn nicht, kann Inkongruenz gegenüber den anderen die Folge sein. Die zu erreichenden Ziele, die Rollen, Funktionen, die gemeinsamen Aufgaben und die Notwendigkeit für Interaktion werden ebenso beeinflusst durch die Kongruenz in der Kommunikation. Dies muss zunächst in einer Zweiergruppe berücksichtigt werden

⁵ Anmerkung: Bitte daran denken, dass Rogers als Therapeut arbeitete.

⁶ siehe www.centerfortheperson.org/pdf/1967__Therapeutic_Conditions_Antecedent_to_Change.pdf

und ist bei weitem komplexer in einer aus mehreren Personen bestehenden Gruppe. Aufgaben und Ziele treten stärker in den Vordergrund, die Effektivität der Gruppe hängt jedoch mehr vom Verständnis und Respektieren der eigenen Verhaltensstile ab, den Unterschiedlichkeiten der verschiedenen Gruppenmitglieder (einschl. AVW, rollenspezifisches Verhalten unter günstigen und ungünstigen Bedingungen) und der Stärken, die sie zur Erreichung der Aufgaben und Ziele mit einbringen.

Außer es sind ähnliche, nicht komplexe Aufgaben, deren Taktung von Systemen und Maschinen/Fließband bestimmt wird: Heterogene Gruppen sind besser, d.h. effektiver als homogene "Verhaltensstil"-Gruppen. Ein weiterer Schritt ist die Schnittstelle zu Personen außerhalb der Gruppe einschließlich Kunden (z.B. Servicekunden). Hier sind zusätzlich zu den Stilunterschieden der Kunden die Eindrücke und "Lesarten" der Kunden von der Gruppe relevant, wenn sie ihre Arbeit erledigen und Service leisten.

Einige der Balance- und Kongruenzmodelle werden nicht so effektiv wie die LIFO®-Methode arbeiten, die nicht nur Verständnis und Wertschätzung für das eigene Verhalten zeigt, sondern auch für das der anderen Gruppenmitglieder, ihrer Stile und den optimalen Einsatz der Stile für aktuelle Ziele und Aufgaben, den Schnittstellen, etc.

Der personenzentrierte Ansatz von Rogers kann auch bei Gruppen angewendet werden. In der Tat wurde er zur Basis intensiver Gruppenerfahrungen, bekannt geworden als "Encounter"-Gruppen (wörtlich Begegnungsgruppen). Jedoch ist es fraglich, ob dies heutzutage im Businessumfeld eingesetzt werden kann, da die Mitglieder über ihre Gefühle zueinander diskutieren und über den Gruppenprozess als Individuum wachsen werden. Die zu erfüllende Aufgabe steht nicht wirklich im Mittelpunkt.

Für Organisationen

In Organisationen ist es wichtig, den Arbeitsfluss und die Schnittstellen zu verstehen, warum Dinge auf die Art, wie es sein sollte, erledigt werden oder nicht erledigt werden. Wieder ist es hilfreich, wenn die eigenen Verhaltensstile verstanden werden (einschl. Günstige und Ungünstige Bedingungen, AVW, etc.) als auch die Vorteile der Verhaltensstile anderer Gruppen- oder Schnittstellen-Mitglieder. Das ist jedoch nicht genug (unter Berücksichtigung z.B. von unternehmerischen Ansätzen von Service Excellence, bei denen Unterschiedlichkeiten in der Gruppe hilfreich sein können,

aber jeder Mitarbeiter den unterschiedlichen Service-Kunden Verständnis und Wertschätzung entgegenbringen muss). Dies kann mit Hilfe der LIFO®-Methode erreicht werden.

Bei Organisationen müssen einige Variablen mehr berücksichtigt werden, die über die Überlegungen zu Einzelpersonen und Gruppen (s. oben) hinausgehen. Erstens gibt es eine kommunizierte Unternehmensstrategie, eine Positionierung des Unternehmens (z.B. Service Excellence), oder eine Unternehmenskultur, etc. Diese unternehmensweit gültigen Themen müssen von jedem einzelnen Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens/der Organisation voll und ganz verstanden werden, welche Auswirkungen es auf seine/ihre Arbeit hat. Darüber hinaus muss dies auch von den Kunden des Unternehmens/der Organisation verstanden werden und von solchen Personen, die im Kontakt mit Kunden bzw. Mitarbeitern des Unternehmens/der Organisa-

tion stehen. Kunden beurteilen ihre gemachten Erfahrungen mit dem Unternehmen und mit Vertretern des Unternehmens/der Organisation.

Zusätzlich bieten vor allem die Social Media eine leicht zugängliche Plattform für jeden, um so das erlebte Verhalten oder das Ergebnis mit den kommunizierten Zusagen, Strategien, Zielen, Auswirkungen, etc. zu vergleichen. Beides kann einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen/die Organisation intern sowie extern haben.

All dies muss zum Vorteil des Unternehmens/der Organisation berücksichtigt werden; beginnend damit, das eigene Verhalten unter Günstigen und Ungünstigen Bedingungen zu verstehen, die eigene Absicht, das Verhalten und die Wirkung sowie die der Kollegen und der Kunden.

Literaturverzeichnis

- Aronson, E. (1969). The theory of cognitive dissonance: A current perspective. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 4). New York: Academic Press.
- Brehm, J. W., & Cohen, A. R. (1962). *Explorations in cognitive dissonance*. New York: Wiley.
- Cotton, J. L., & Hieser, R. A. (1980). Selective exposure to information and cognitive dissonance. *Journal of Research in Personality*, 14, 518-527.
- Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (1970). Post-purchase reinforcement and back-out behavior. *Journal of Marketing Research*, 7, 399-400.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Festinger, L. (1964). *Conflict, decision, and dissonance*. Stanford: CA: Stanford University Press.
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203-210.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975): *Belief, Attitude, Intention and Behavior*. Reading, MA: Addison Wesley
- Freedman, J. L. (1965). Confidence, utility, and selective exposure: A partial replication. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 778-780.
- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization: In *Journal of Psychology*, Vol. 21, 107-112.
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1979). A new look at selective exposure. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 1-15.
- Osgood, C. E., & Tannenbaum, P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, 62, 42-55.
- Porter, E.H. (1941). *The development and evaluation of a measure of counseling interview procedure*. Doctoral Dissertation, Ohio State University
- Rapp, M. (2008). *Zur Wirksamkeit der Gesprächspsychotherapie in der stationären Alkoholentwöhnungsbehandlung*. Digitale Dissertation, Universität Osnabrück.
- ROGERS, C. R. The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*. 21: 95-103, 1957.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: a Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Rogers, C.R. (1987). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. Entwickelt im Rahmen des klientenzentrierten Ansatzes*. Köln: GwG-Verlag.
- Rogers, C.R. (1991). *Die Entwicklung der Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Speierer, G.-W. (1994). *Das differenzielle Inkongruenzmodell DIM – Handbuch der Gesprächspsychotherapie als Inkongruenzbehandlung*. Heidelberg: Asager.
- White, G. L., & Gerard, H. B. (1981). Postdecision evaluation of choice alternatives as a function of valence of alternatives, choice, and expected delay of choice consequences. *Journal of Research in Personality*, 15, 371-382.
- Wicklund, R. A., & Brehm, J. W. (1976). *Perspectives on cognitive dissonance*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.