



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Willensschwäche

1. Begriff	1
2. Beispiel	3
3. Eine ausgewählte Theorie	4
4. Zusammenhänge.....	6
5. Erklärungsansatz	7
6. Praktische Folgerung.....	8
7. Würdigung.....	8
8. Literatur	8
9. Autorin.....	9

1. Begriff

Willensschwäche (griech. Akrasia) ist die Bezeichnung für eine Situation, in der eine Person frei und zielgerichtet im Widerspruch zu dem handelt, was sie nach wohlverwogenem Urteil und unter Berücksichtigung aller Gesichtspunkte für die beste oder richtige Handlung hält (vgl. Wils/Hübenthal 2006, S. 62).

Um zu begreifen, wie es zu der Willensschwäche kommt, wollen wir die Meinung verschiedener Philosophen betrachten, die sich mit möglichen Ursachen für die Willensschwäche beschäftigt haben.

Sokrates: Richtige Erkenntnis führt zu richtigem Handeln

Sokrates möchte zeigen, dass die Menschen Unrecht haben, wenn sie sagen, „dass viele, welche das Bessere sehr gut erkennen, es doch nicht tun wollen, obgleich sie es könnten, sondern etwas anderes tun“. (vgl. Spitzley 2005, S.9)

Er argumentiert gegen diese Position, indem er annimmt, dass die Lust ein Gut ist und die größere Lust das größere Gut. Er zeigt, dass es unplausibel ist, anzunehmen, dass eine Person eine bestimmte Handlung A ausführt, von der sie weiß, dass sie weniger Lust bzw. mehr Unlust verschafft als die Handlung B. Willensschwäche wird nun aber häufig so definiert, als liege sie darin begründet, dass die Vernunft durch die Versuchung der Lust überwunden wird. Das ist aber absurd, Personen werden nicht „von der Lust überwunden“, sondern folgen der größeren Lust (vgl. Spitzley 2005, S. 9).



Sokrates behauptet, dass das, was «von Lust überwunden werden» genannt wird, nichts anderes sei als fehlende oder falsche Erkenntnis. Richtige Erkenntnis führe notwendigerweise auch zu einer richtigen Handlung. Er stützt seine These auf drei Grundannahmen (vgl. Spitzley 2005, S. 9):

1. Erkenntnis leitet das menschliche Handeln
2. Das Angenehme und das Gute sind identisch
3. Niemand wählt freiwillig das Schlechte

Aristoteles: Willensschwäche als „Akrasia“

Aristoteles gibt der Willensschwäche den Namen „Akrasia“, der mit „Unbeherrschtheit“ übersetzt werden kann. Aristoteles meint damit, dass jemand nicht stark genug zur Selbstkontrolle ist, d.h. dass er nicht stark genug ist, um sich zu beherrschen (vgl. Aristoteles, Buch VII 1985, 1145b).

Der „Unbeherrschte“ ist für ihn jemand, der „weiß, dass sein Handeln verwerflich ist“ und „unter dem Einfluss der Leidenschaft“ trotzdem so handelt, „während der Beherrschte weiß, dass sein Begehren verwerflich ist, und ihm daher – unter dem Einfluss – nicht Folge leistet“. (vgl. Aristoteles, Buch VII 1985, 1145b)

Aristoteles unterscheidet zunächst das Wissen, das man hat, ohne es zu gebrauchen, von dem Wissen, das man „wirksam werden lässt“ (vgl. Aristoteles, Buch VII 1985, 1146b). In diesem Zusammenhang ist auch seine Unterscheidung zwischen dem Wissen über das Allgemeine („Obersatz“) und dem Wissen über das Besondere oder „letztlich Einzelgegebene“ (dem „Untersatz“) zu sehen (vgl. Aristoteles, Buch VII 1985, 1147a). So könnte ein Beispiel für diese Unterteilung lauten: „Süßigkeiten verderben den Magen“ (Obersatz) und „Dies hier ist süß“ (Untersatz). Eine Form der Unbeherrschtheit lässt sich nun so erklären, dass der Handelnde zwar ein Wissen vom Allgemeinen, nicht aber vom Besonderen hat (wobei immer dieses Wissen vom Besonderen für Aristoteles ausschlaggebend für die Handlung ist) (vgl. Aristoteles, Buch VII 1985, 1147a). Dies alleine scheint eine recht unbefriedigende Erklärung zu sein, weil nicht ersichtlich ist, warum beispielsweise die unbeherrschte Handlung, trotz des allgemeinen Wissens über die Schlechtigkeit von Süßigkeiten, Süßes zu essen, darauf zurückzuführen sein soll, dass der Handelnde keine Kenntnis davon hat, dass er Süßes isst. Für die hier erörterte Fragestellung ist von Bedeutung, dass man Wissen vom Allgemeinen sowie vom Besonderen hat, es allerdings nicht wirksam werden lässt. Nun kann man sich den Fall der Unbeherrschtheit so vorstellen, dass neben der Meinung, Süßes verdürbe den Magen, eine zweite Meinung existiert: ‚Alles Süße ist angenehm‘ – mit dem Untersatz ‚dies hier ist süß‘. Hinzu kommt nun die „Begierde“ (vgl. Aristoteles, Buch VII 1985, 1147b), die uns dazu treibt, die zweite Meinung wirksam werden zu lassen. Diese zweite Meinung („Alles Süße ist angenehm“) ist nun aber kein „Wissen im eigentlichen Sinne“ (vgl. Aristoteles, Buch VII 1985, 1147b), sondern nur eine Meinung über das sinnlich Wahrnehmbare: ein „Wahrnehmungs-Wissen“ (vgl. Aristoteles, Buch VII 1985, 1147a). Dem Willensschwachen fehlt zwar nicht völlig das Wissen von der handlungsempfehlenden Folgerung der Vernunft, doch er verfügt in Bezug auf diese Folgerung nicht über diejenige Art und Wissen, welche auf seine Handlung Einfluss nehmen könnte und würde.

Dies macht deutlich, dass Aristoteles wie Sokrates der Meinung sind, niemand könnte trotz vollem Bewusstsein wider besseres Wissen handeln. Da der Willensschwache in Unwissenheit handelt, sind seine Handlungen nicht als unwillentlich, sondern als willentliche Handlungen anzusehen (vgl. Spitzley 2005, S. 12).



Sind es tatsächlich Unwissenheit oder Leidenschaft, die zu einer Willensschwäche führen? Diese Definition bzw. Argumentation mag für den einen oder anderen schwierig sein. Denn die Behauptung aufzustellen, ein Mensch, der nicht richtig handle, tue dies einfach aus einer Unwissenheit, wäre etwas zu naiv. Die Möglichkeit könnte natürlich unter gewissen Umständen stimmen; was aber nicht immer sein muss.

Man kann die Definition „eine Person führt eine Handlung aus, obwohl sie eine alternative Handlung für besser hält“, stehen lassen: jedoch sollte man bei der Identifikation der Ursachen sehr vorsichtig sein. Um zu entscheiden, ob und wann eine Person willensschwach gehandelt hat, müsste man mehrere Aspekte der handelnden Person kennen. Hierzu gehören z.B. die augenblickliche Situation und der Grund für die „Sinneswandlung“.

Grundsätzlich kann man eine Willensschwäche leicht definieren, aber die Fragen wann und in welcher Situation Willensschwäche auftritt ist sehr vage und schwer zu erforschen.

2. Beispiel

Nicht selten werden wir an unserem Arbeitsplatz mit einer gewissen Willensschwäche konfrontiert. Nehmen wir das Beispiel Kunden-Verkäufer-Verhältnis.

In einigen Fällen sind Vertriebsmitarbeiter nicht in der Lage Kundenwünsche, die unerreichbar sind, mit einem klaren „Nein, das geht nicht!“ zu beantworten.

Obwohl der Vertriebsmitarbeiter genau weiß, dass es nicht möglich ist, wird dem Kunden eine Leistung zugesagt.

Ein Grund für sein Verhalten könnte darin bestehen, dass der Vertriebsmitarbeiter gegenüber dem Kunden keinen Autoritätsverlust hinnehmen will. Weitere Gründe könnten z.B. sein, keine Leistungsschwäche gegenüber dem Vorgesetzten und den Kollegen zeigen zu wollen.

Ein anderes Beispiel stammt aus der Geschichte der Fa. Krupp. Arndt Krupp von Bohlen und Halbach war ein deutscher Unternehmersohn und der letzte Spross der Krupp-Dynastie. Er hatte die Verantwortung für das Kruppsche Imperium nie getragen. Durch seinen Erbverzicht 1966 wurde er selbst nicht mehr Inhaber der Firma Fried. Krupp. Das gesamte Vermögen ging auf die „Arndt Krupp von Bohlen und Halbach Stiftung“ über.

In der Nacht vom 16. auf den 17. September 1966 in der Wohnung von Berthold Beitz, dem Mann, der die Macht über die Firma hatte, kam es zu einem schicksalhaften Treffen zwischen ihm und Arndt Krupp von Bohlen und Halbach (vgl. Kammertöns 1998, S. 224). „Arndt hatte alle Fähigkeiten, war aber nicht leistungsbereit.“ (vgl. Kammertöns 1998, S. 225) Dies war die Aussage von Berthold Beitz über Arndt Krupp von Bohlen und Halbach. Berthold Beitz führte Arndt Krupp von Bohlen und Halbach die Bürde seines Erbes vor Augen und die immense Last der Verantwortung, die er auf sich nehmen müsste. Zugleich zählte er ihm demgegenüber die Vorteile eines Erbverzichtes auf. Er stellte Arndt Krupp von Bohlen und Halbach als Retter von Krupp dar, mit der Argumentation, dass nur bei der Umwandlung der Firma in eine Stiftung die mehr als hunderttausend Arbeitsplätze gesichert wären. Somit sei Arndt Krupp von Bohlen und Halbach alle Sorgen los und könne als freier, reicher Privatmann leben (vgl. Kammertöns 1998, S. 225).



Drei Tage später verzichtete Arndt Krupp von Bohlen und Halbach notariell auf alle Erbrechte unter der Bedingung, dass die Firma Fried. Krupp auf eine „zu gründende, philanthropischen Zielen dienende Stiftung oder eine Kapitalgesellschaft“ übertragen würde (vgl. Kammertöns 1998, S. 226).

Sein Verhalten könnte auf Erfahrungen in seiner Kindheit zurückzuführen sein. Im Internat wurde er von Mitschülern häufig gehänselt, insbesondere beim Turnen oder sonstigen sportlichen Aktivitäten, erlebte er häufig eine Blamage. „Arndt war eben das genaue Gegenteil von einem Naturburschen“, erinnert sich einer seiner Sportlehrer bedauernd (vgl. Kammertöns 1998, S. 224). Es ist anzunehmen, dass er schon während seiner Kindheit Probleme damit hatte, sich gegenüber anderen zu beweisen und durchzusetzen. Was dazu geführt haben könnte, dass er entsprechende Probleme bis ins Erwachsenenalter trug.

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang auch die verschiedentlich geäußerte Kritik von Seiten der Internatsleitung, dass sich Arndt mit mehr vertieftem Ernst und mehr Selbstdisziplin der Arbeit widmen sollte (vgl. Kammertöns 1998, S. 181).

Sich nicht vor den Mitschülern und Lehrern beweisen zu müssen und nicht die nötige Ausdauer für seine Leistung zu erbringen, kann Willensschwäche fördern. Hätte Arndt die Dinge „durchgezogen“, die man von ihm erwartet hätte, hätte er damit bewiesen, dass er durchaus seinen Willen durchsetzen kann, selbst wenn ihm dies schwer fiel.

Die Autorin möchte mit diesen Anmerkungen keinesfalls ein abschließendes und gesichertes Urteil über die Charaktereigenschaften von Arndt Krupp zum Ausdruck bringen, es geht lediglich um den Hinweis auf eine Möglichkeit, Willensschwäche durch Bezugnahme auf persönliche Eigenschaften zu erklären.

3. Eine ausgewählte Theorie

Kuhl stellt mit seiner PSI-Theorie eine interaktive Persönlichkeitstheorie vor, die motivations- und handlungstheoretisch konzipiert ist. In ihrem Zentrum stehen Prozesse der willentlichen Handlungssteuerung. Nach der Theorie ist die Persönlichkeit nur verstehbar, wenn man das Zusammenspiel der zentralen psychischen Funktionen wie Bedürfnisse, Affekte, Ziele und Prozesse der Informationsverarbeitung analysiert (vgl. Julius Kuhl 2001, S.165).

Unterschieden werden in der „Persönlichkeits-System-Interaktion“ (PSI)-Theorie die folgenden Funktionskomponenten der willentlichen Handlungssteuerung:

- Aufrechterhaltung einer Absicht
- Hemmung der Absichtsausführung bis zum Auftreten einer Realisationsgelegenheit
- Repräsentation eigener Erfahrungen, Bedürfnisse, Werte
- Zurückstellen aktueller Bedürfnisse

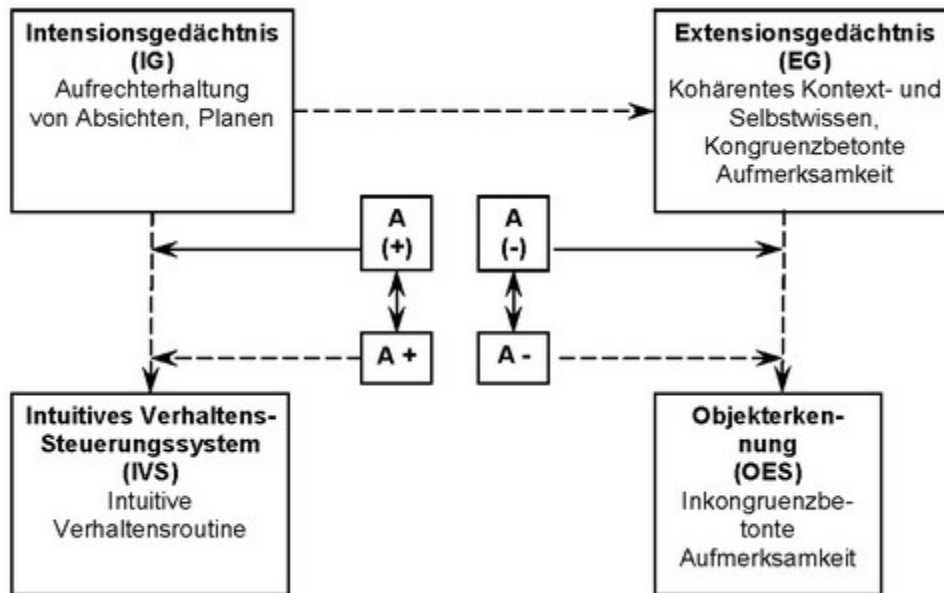
Diese genannten Funktionskomponenten werden durch das Zusammenspiel von vier kognitiven Makrosystemen abgedeckt, deren Aktivierung von positivem und negativem Affekt moduliert wird.

Die vier kognitiven Makrosysteme sind:

- Intentionsgedächtnis (Absichten)



- Extensionsgedächtnis (Bedürfnisse)
- Ausführungssystem (Verhaltensprogramme)
- Objekterkennungssystem (elementare Objekte)



Gestrichelte Pfeile = Hemmung, Durchgezogene Pfeile = Bahnung
A(+) = Herabregulierung positiven Affekts, A+ = Erhöhung positiven Affekts
A(-) = Herabregulierung negativen Affekts, A- = Erhöhung negativen Affekts

Abbildung 1: PSI- Theorie nach Kuhl 2001, S.165

Das Intensionsgedächtnis umfasst explizite Repräsentationen prospektiver Handlungen zur Realisierung unerledigter und augenblicklich nicht ausführbarer Absichten.

Das intuitive Verhaltenssystem verfügt über eine Vielzahl durch früheres Lernen automatisierter Verhaltensroutinen, die jeweils passend zu den sich bietenden Handlungsgelegenheiten automatisch aktiviert werden.

Das Extensionsgedächtnis wird als System beschrieben, das in einer Art Netzwerk eigene Zustände wie z.B. eigene Bedürfnisse, emotionale Präferenzen, Werte, allgemeine Ziele, Erfahrungen in einer ganzheitlichen Form repräsentiert.

Das Objekterkennungssystem dient dem Zweck, Wahrnehmungsinhalte von dem sie umgebenden Kontext abstrahieren zu können, und ist mit einer besonders auf erwartungswidrige Wahrnehmungsinhalte gerichteten Aufmerksamkeitssteuerung verbunden.

Zwei zentrale Aussagen lauten:

1. Positiver Affekt bahnt die Umsetzung von Absichten. Der Einfluss der intuitiven spontanen Verhaltenssteuerung auf die volitionale Steuerung des zielgerichteten Verhaltens wird intensiviert,



während das Intensionsgedächtnis deaktiviert und der Einfluss des analytischen Denkens gedämpft wird. Die Reduzierung von positivem Affekt hemmt hingegen die Verbindung zwischen dem Intensionsgedächtnis (IG) und dem intuitiven Verhaltenssteuerungssystem (IVS). Dadurch wird eine Handlungsabsicht weiter im Intensionsgedächtnis aufrechterhalten und kognitiv bearbeitet und folglich nicht in Handeln umgesetzt.

2. Negativer Affekt dämpft den Einfluss des Fühlens (EG) und intensiviert den Einfluss elementarer, oft widersprüchlicher und konflikthafter Einzelempfindungen (OES) auf das Erleben. Die Herabregulierung von negativem Affekt verstärkt hingegen den hemmenden Einfluss integrierter Selbstrepräsentation des Extensionsgedächtnisses (EG) auf das Erleben unerwarteter Objektwahrnehmungen (OES) und verhindert damit eine „Entfremdung“ von eigenen Bedürfnissen und eine übermäßige Sensibilisierung für selbstdiskrepante Objektwahrnehmung.

Die Willensschwäche tritt jeweils immer unterschiedlich in den Funktionskomponenten auf. Ihr Erscheinen hängt jeweils von der gegebenen Situation ab, indem sich der Ausführende befindet.

Im Intensionsgedächtnis spielt der Ausführende mit dem Gedanken, eine bestimmte Absicht auszuführen. Ist der Wille (Stärkung des positiven Affekts) groß, so kann man davon ausgehen, dass die Handlung umgesetzt wird. Ist jedoch der Wille schwach (Reduzierung des positiven Affekts) ist die Umsetzung der Absicht gleich null. Damit hängt das Ausführen von Handlungen (Intuitives Verhaltenssteuerungssystem) davon ab, inwiefern der Wille für eine Absicht vorhanden ist.

Im Extensionsgedächtnis spielen Faktoren, die für Beeinflussung von Willensschwäche verantwortlich sind, eine große Rolle. Hier sind es die Bedürfnisse, Erfahrungen und emotionalen Präferenzen, die eine Willensschwäche herbeiführen können. Werden negative Affekte gestärkt, so stärkt dies wiederum die Willensschwäche und dies führt infolgedessen dazu, dass der Ausführende die negative Erfahrung auf die Empfindung (Objekterkennung) projiziert.

4. Zusammenhänge

Bevor man die Willensschwäche als eine negative Eigenschaft platziert, sollte man zunächst die Zusammenhänge ihrer Entstehung verstehen. Meistens sind es ganz einfache Gründe, die einen Menschen dazu führen, in einer bestimmten Situation willensschwach zu handeln.

Diese Gründe können durch äußere Einflüsse sowie die innerliche Einstellung entstehen. Wir wollen nun untersuchen, welche Determinanten ausschlaggebend für das Entstehen von Willensschwäche sind.

Nennen wir zunächst einmal die Determinanten:

- Psychologische Gründe
- Soziale Gründe
- Emotionale Gründe
- Persönliche Gründe

Psychologische Gründe Durch eine Selbstunterschätzung zweifelt der Mensch an sich selber, sein Ziel erreichen zu können. Dies könnte durch Einfluss Anderer oder durch Mangel an Selbstbewusstsein

entstehen. Nicht selten trifft man auch eine bestimmte Entscheidung einfach aus dem Grund, um zu verhindern, dass die eigene Autorität untergraben wird.

Zum Beispiel schließt man sich der Meinung eines Kunden an, obwohl diese nicht der eigenen entspricht. Soziale Gründe Damit man die Gruppenzugehörigkeit nicht gefährdet, passt man sich der Gruppe an, und führt somit auch Handlungen aus, die nicht aus Überzeugung entstanden sind.

Emotionale Gründe Angst kann die Ausführung von Handlungen hemmen, wenn man schon einmal in der gleichen Situation gescheitert ist. Ähnlich ist es mit Enttäuschungen. Eine enttäuschende Erfahrung hindert uns nicht selten daran, einen erneuten Versuch zu starten. Persönlichkeitsbezogene Gründe Ein fehlendes Selbstbewusstsein führt dazu, dass der Betroffene die Übernahme von Risiken und das Ausführen von Handlungen nicht übernehmen möchte. Eine skeptische oder negative Einstellung führt meistens zu keiner positiven Handlung. Menschen mit derartigen Einstellungen neigen oft zu Pessimismus und scheuen davor zurück Widerstände zu überwinden.

Die vier genannten Determinanten können den Willen schwächen. Es sind ganz einfache Dinge, mit denen wir oft im Leben konfrontiert werden, die eine Willensschwäche auslösen könnten. Allerdings kann man aus der Tatsache, dass jemand seine Absichten ändert nicht schließen, dass deswegen z.B. ein mangelndes Selbstbewusstsein vorliegt. Willensänderungen können durchaus vernünftig sein.

5. Erklärungsansatz

Kuhl (1982) fand, dass handlungsorientierte im Vergleich zu lageorientierten Menschen ihre Intentionen mit größerem Nachdruck umsetzen. In mehreren Versuchen mit Schülern kam Kuhl zu dem Ergebnis, dass bei Handlungsorientierten im Vergleich zu Lageorientierten eine insgesamt höhere Korrelation zwischen der Intensionsstärke und der Ausdauer bei der Ausführung einer Tätigkeit besteht (vgl. auch Brandstätter 2003, S. 41). Kuhl fand heraus, dass handlungs- gegenüber lageorientierten Menschen komplexe Aufgabenstellungen mit mehr Optimismus und größerer Motivation angehen. Außerdem konnte festgestellt werden, dass Handlungsorientierung die ausdauernde Zielverfolgung angesichts von Schwierigkeiten unterstützt. In gewissem Sinn lässt sich daher sagen, dass die Lageorientierung den Willen schwächt, während die Handlungsorientierung den Willen, die Absicht auch auszuführen, stärkt.

Wie lässt sich nun Handlungs- bzw. Lageorientierung mit der PSI- Theorie erklären.

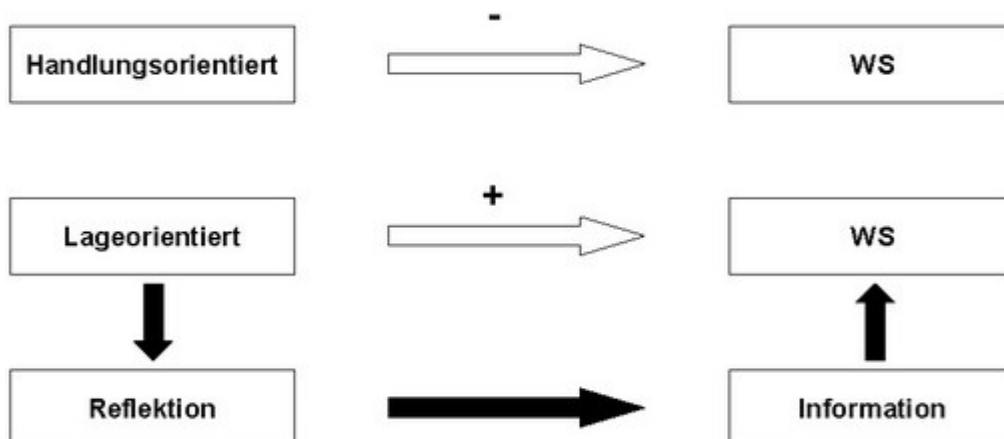




Abb. 2: Handlungs- und Lageorientierung mit Willensschwäche (eigene Darstellung)

Der Lageorientierte ist daran zu erkennen, dass er ständig drüber nachdenkt, was er tun oder was er erreichen möchte. Bevor er zu einer Handlung bereit ist, reflektiert er – wie in Abbildung 2 erkennbar – seine Empfindung.

Diese Reflektion führt leicht zur Herabregulierung des positiven Affekts, was die Ausführung einer Entscheidung hemmt. Außerdem trägt die Reflektion dazu bei, negative Informationen ins Bewusstsein zu heben, was ebenfalls zu einer Minderung der Willensstärke führt.

Der Handlungsorientierte handelt dagegen meistens ohne Bedenken und steht den meisten Dingen optimistisch gegenüber. Er verharrt nicht bei schlechten Erfahrungen und handelt intuitiv.

6. Praktische Folgerung

Lageorientierte Menschen neigen dazu die Handlungsalternativen intensiv abzuwägen, bevor sie eine Entscheidung treffen. Es fehlt ihnen in dieser Situation Spontanität.

Es gibt hier einige Möglichkeiten, aus dem lageorientierten zu einem handlungsorientierten Verhalten zu wechseln. Eine Möglichkeit besteht darin, sich mental nicht an schlechte Erfahrungen zu klammern. Weitere Möglichkeiten bestehen darin, bewusst etwas risikoreicheres Verhalten einzuüben oder sich vor einer Entscheidung emotional durch Enthusiasmus „aufzuladen“.

Hilfreich ist es auch, sich von der Motivation und dem Ehrgeiz der Anderen mitziehen zu lassen.

7. Würdigung

Das Thema der Willensschwäche beschäftigt Denker seit der Antike bis zu der heutigen modernen Zeit. Man findet eine Reihe von Definitionen und eine Menge von Erklärungen, wie Willensschwäche entstehen kann. Alle diese Ansätze haben ihre Schwächen.

Oftmals hört man den Satz „Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg“. Wie sieht es in der Wirklichkeit aus? Ich ertappe mich selbst in Situationen, wo ich gerne etwas ausführen möchte, jedoch gewisse Umstände mir nicht die Chance geben, meine Entscheidung auszuführen. Wenn der Weg nicht frei gegeben wird, dann kann man auch nicht seinen Willen durchsetzen. Dabei spielen viele Faktoren (äußere Einflüsse) eine große Rolle, wie sehr ich meine Handlung ausführen kann und wie sehr ich dabei gehemmt werde.

Andererseits werden „äußere Umstände“ oft nur als Ausreden für mangelnde Tatkraft angeführt. In der konkreten Situation ist es oft nicht einfach zu beurteilen, wo Willensschwäche anfängt und wo sie aufhört.

8. Literatur

Aristoteles: Nikomachische Ethik, Felix Meiner Verlag, Hamburg 1985. 4 Auflage

Brandstätter, Veronika: „Persistenz und Zielablösung“, Hogrefe Verlag, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2003

Kammertöns, Hanns-Bruno: „Der letzte Krupp“, Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg 1998



Kuhl, Julius: „Motivation und Persönlichkeit“, Hogrefe Verlag für Psychologie, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2001

Spitzley, Thomas: „Willensschwäche“, Mentis Verlag, Paderborn 2005

Wils, Jean- Pierre/Hübenthal, Christoph: „Lexikon der Ethik“, Ferdinand Schöningh, Paderborn 2006

9. Autorin

Sahar Jokar