

DEN INNEREN SCHWEINEHUND ÜBERWINDEN

Die Diskrepanz zwischen dem, was wir wollen und dem, was wir tun, nennt sich „innerer Schweinehund.“ Dieser Artikel versucht Ihnen Wege zu zeigen, wie Sie Ihre Siegeschancen gegen ihn erhöhen.

Wir haben uns – aus dem letzten Seminar und der vielseitigen Motivationsliteratur noch bekannt – wohlgeformte, „smarte“ Ziele gesetzt, also operative, positiv formulierte, selbst erreichbare und realistische Ziele, und doch bleiben wir abends vor dem Fernseher sitzen, anstatt uns noch einmal mit der Sitzungsvorbereitung oder der Buchhaltung zu befassen. Trotz vorhandener, subjektiv gefühlter Motivation schieben wir bestimmte Aufgaben auf die „lange Bank“ oder erfüllen sie gar nicht. Es fehlt gegenwärtig etwas in den Management-Ratgebern, das den „inneren Schweinehund“ erklärt und zu überwinden hilft. Dabei versucht dieser Artikel auf verständliche Weise Klärung zu bringen.

Ein Konstrukt das hilft die inneren Abläufe in dieser Situation zu erklären, ist das „Rubikon-Modell“ von Heckhausen (1989)¹ und Gollwitzer (1990)² sowie das von Grawe (1996)³ erweiterte Modell.

Der Name „Rubikon-Modell“ entlehnt sich der Geschichte: dem Überschreitens des Rubikon durch das Heer Cäsars im Jahre 49 v. Chr.. Cäsar entschloss sich nach langer Zeit des Zögerns und des Abwägens einen Krieg gegen Rom und seinen Widersacher Pompeius Magnus zu führen. Cäsar war sich bewusst, dass es mit dem Überschreiten des Rubikon durch sein Heer kein Zurück mehr gab.

Das „Rubikon-Modell“ ist ein motivationspsychologisches Prozessmodell des zielgerichteten Handelns. Mit seiner Hilfe kann man eine „Zeitreise“ von der Anregung eines Motivs bis zur Handlung begleiten und auf die Kriterien achten, die die Wahrscheinlichkeit des Eintretens einer zielgerichteten Handlung erhöhen. Im Verlauf dieses Prozesses werden unterschiedliche Reifestadien des „Wünschens“ durchlaufen.

„Welche Karriere müssen Wünsche durchlaufen, damit sie effektiv in relevante Handlungen umgesetzt werden können?“ (Gollwitzer 1991, S.39)⁴

Erster Reifephase: das Bedürfnis.

Bevor es zur Ausprägung eines Motivs kommt, gibt es bereits ein Bedürfnis beziehungsweise auf der handlungshemmenden Seite Befürchtungen. Diese Bedürfnisse und Befürchtungen können uns entweder bewusst sein oder uns unbewusst als „undefiniertes Gefühlsgemenge“ vorliegen. Wünsche und Befürchtungen, die noch nicht ausreichend bewusst sind und unbewusst ablaufen, haben ihren Herkunftsort im limbischen System. Das limbische System ist der Sitz unseres emotionalen Erfahrungsgedächtnisses. Dort speichern wir alles, was für unser psychobiologisches

DER AUTOR



Jörg Latuske

ist seit 2004 selbständiger Coach und Unternehmensberater.

Er berät Führungspersonen in Organisationen schwerpunktmäßig zu den Themen Führung, Kommunikation und Strategieentwicklung.

Info

www.kommunikationsarchitektur.com

kommunikationsarchitektur
UNTERNEHMENS- & KOMMUNIKATIONSBERATUNG

Jörg Latuske

Markelstraße 56
12163 Berlin

Tel +49. (0)30. 76 76 82 80
Fax +49. (0)30. 76 76 82 79
Mobil +49. (0)163. 5 28 87 53

Wohlbefinden im Lauf unserer individuellen Geschichte gut oder schlecht war. Die emotionalen Zustände des Limbischen Systems können nicht immer bewusst wahrgenommen werden. Sie können aber als Komponenten des Unbewussten unsere Handlungen beeinflussen, ohne dass dies in unser Bewusstsein dringt.

Diese ungeklärten Bedürfnislagen sind der Hauptteil der Arbeit in Coachinggesprächen. Welche Ziele möchte der Klient erreichen? Wünsche und Bedürfnisse die identifizierbar sind, können zu einem vernünftigen oder zumindestens emotional akzeptablen Handlungsentwurf vereinigt werden. Wenn diese jedoch nicht ausreichend geklärt sind, besteht immer die Gefahr, die vordergründigen Ziele aktiv oder passiv zu sabotieren. Aktiv wäre es bspw., wenn Klienten langwierig etwas planen, dann aber verschlafen oder etwas Wichtiges vergessen. Die passive Variante sind Klienten, die ihr Problem gar nicht so genau kennen und über diffuse „schlechte Gefühle“, generelles Unbehagen oder somatische Probleme klagen, die immer dann auftreten, wenn bestimmte Handlungen (z.B. Prüfungen) anstehen. Diese Bedürfnisse gehen einer jeden Motivbildung voraus.

Zweite Reifephase: das Motiv.

Die zweite Phase ist die Phase, in der das Motiv an Klarheit gewinnt. Der Beginn dieser Phase ist eine Phase des Wünschens und Wägens. Im Coachinggespräch ist das die Phase des Sammelns von Informationen und der Diskussion verschiedener Perspektiven. Irgendwann gewinnt ein Motiv die Überhand oder ein Kompromiss wird gefunden.

Im ungünstigen Fall bleibt man in der Abwägephase stecken. Im täglichen Leben äußert sich das darin, dass man schlecht einschläft, der Schreibtisch übersät ist, mit Listen der Vor- und Nachteile bestimmter Entscheidungen, die Freunde nicht mehr anrufen, weil sie keine Lust mehr haben immer die gleichen Fragen zu beantworten. An diesem Punkt wird häufig professionelle Beratung oder Coaching in Anspruch genommen. Diese Phase vor dem Überschreiten des Rubikons ist eine spannende Phase. Links des Flusses steht das Wählen (goal setting), rechts das Wollen (goal striving). Der Unterschied zwischen diesen beiden Phasen wird entscheidend durch Gefühle bestimmt. Positive Affekte haben einen willensbahnenden Einfluss. Ein starker positiver Affekt, ein gutes Gefühl ist das, was den Menschen dabei hilft ihren Rubikon zu überqueren. (vgl. Kuhl 1996, 1998)⁵

Antonio Damasio (1994, 2001)⁶ „somatische Marker“, also Körpersignale und Emotionen, sind die entscheidenden „Stop-“ oder „Go-“ Signale in diesem Motivationsprozess. Nicht alle Menschen bemerken ihre somatischen Marker. In Coaching-Prozessen liegt es in diesen Phasen nahe, auf das Auftauchen dieser somatischen Marker zu achten. Der somatischen Marker ist es, der den entscheidenden „Go-“ Befehl über den Rubikon erteilt. Positive Gefühle können in dieser Phase eher durch bildhafte Vorstellungen als durch Sprache ausgelöst werden. Am Ende dieser Phase

steht die Intentionbildung, der Rubikon wird überschritten: „die Würfel sind gefallen - alea iacta est!“

Dritte Reifephase: die Intention.

Den Rubikon im Rücken, ist für den Menschen jetzt alles anders. Während in seinem Rücken, am anderen Ufer, alle seine unterschiedlichen Motive und Bedürfnisse liegen, aus denen er sich nach langem Wägen für „das eine“ entschieden hat, geht es jetzt nicht mehr darum auszuwählen, sondern darum das Ziel konsequent zu verfolgen. „Jenseits des Rubikon herrscht Parteilichkeit. (...) Situationen werden nicht neutral, realitätsorientiert wahrgenommen, sondern je nach ihrer Bedeutung für die aktualisierte Intention. (...) Wahrnehmung, Emotionen, Denken und Handeln stehen im Dienste der jeweiligen Intention“ (Grawe, 1998, S.697)⁷.

Die einmal getroffene Entscheidung wird durch die selektive Wahrnehmung bestätigt und stabilisiert. Intentionen sind dann besonders handlungswirksam, wenn sie stark gewollt werden. Dies nennt man Volitionsstärke (Volition = Willen). Die Volitionsstärke einer Intention ist das Produkt aus der Wünschbarkeit des Zieles und der Realisierbarkeit. Je attraktiver ein Ziel und je größer die Wahrscheinlichkeit dieses Ziel durch eigenes Handeln zu erreichen, desto stärker der Wille dieses Ziel umzusetzen. Das Schlüsselement des Erlebens der Realisierbarkeit ist, ob das eigene Handeln zur Verwirklichung der Intention beitragen kann. Wiederholt positive realisierte Ziele, führen dazu, dass man sich als „selbstwirksam“ erfährt. Das Konzept der Selbstwirksamkeit (self-efficacy) wurde in den 1980er Jahren von Albert Bandura⁸ entwickelt. Selbstwirksamkeit bezeichnet die Fähigkeit, aufgrund eigener Kompetenzen Handlungen ausführen zu können, die zu den gewünschten Zielen führen. Untersuchungen zeigen, dass Personen mit einem starkem Glauben an die eigenen Kompetenz und Effizienz größere Ausdauer bei der Bewältigung von Aufgaben, eine niedrigere Anfälligkeit für Angststörungen und Depressionen und mehr Erfolge im Berufsleben aufweisen. Zudem ist das Ausmaß der Selbstwirksamkeitserwartung ein guter Prädiktor für die Arbeitsleistung.

Vierte Reifephase: die präaktionale Vorbereitung.

Auch wenn in dieser Phase alles bestens auf die Handlung vorbereitet ist, das Ziel attraktiv genug ist, mit positiven Emotionen gekoppelt und die Realisierbarkeit gegeben ist, kann es trotzdem vorkommen, dass die geplante Handlung „im Alltagsgeschehen untergeht“. In der Phase der präaktionalen Vorbereitung werden Schritte geplant, die die Wahrscheinlichkeit des Umsetzens im Alltag erhöhen. Ein Grund warum Handlungsschritte nicht eingeleitet werden, ist der, dass das Individuum noch keine Handlungsmuster – im Sinne von neuronalen Automatismen – für die neue Handlung gebildet hat. Wesentliche Anteile unserer Handlungssteuerung entziehen sich der bewussten Steuerung (Roth, 1996)⁹. Es macht insofern Sinn bzgl. der Handlungssteuerung in implizite, dem Bewusstsein unzugängliche Prozesse – und explizite, bewusste Handlungssteuerungsprozessen zu unterscheiden.

Wir greifen besonders in zeitkritischen, chaotischen Situationen auf implizite Handlungssteuerungsprozesse zurück. Sie benötigen weniger Aufmerksamkeit und sind frei von logischen, bewussten Operationen.

Explizite Handlungssteuerung benötigt hingegen Aufmerksamkeit und wird eingesetzt, wenn ausreichend Zeit für Reflexionsvorgänge vorhanden ist. Um neue Handlungen auch in zeitkritischen Situationen und unter Stress umsetzen zu können, ist es hilfreich, sie auf die Ebene der impliziten Handlungssteuerung zu verlagern. Dies lässt sich auf zwei Wegen erreichen.

Der erste Weg ist der Weg über die Bildung von Automatismen. Hierfür müssen die gewünschten Handlungsmuster mit hohen Wiederholungszahlen „trainiert“ werden. Wir finden diesen Weg häufig im Sport, beim Erlernen von Bewegungen. Er verbirgt sich aber auch im Berufsleben z.B. hinter dem Begriff „training- on-the-job“. Die gewünschten Verhaltensweisen werden in hohen Wiederholungszahlen ausgeführt. Dadurch werden die zugrundeliegenden Steuerungsvorgänge im Laufe der Zeit in den Bereich des impliziten Wissens verschoben. Damit sind sie auch in zeitkritischen Situationen und unter Stress abrufbar.

Der zweite Weg ist der Weg über das „Priming“. Priming (Bargh et al, 2001)¹⁰ bezeichnet eine unbewusste Form des Lernens. Mithilfe des Primings lassen sich Emotionen, Einstellungen, Ziele und Absichten unbewusst aktivieren. In mehreren Experimenten der im folgenden beschriebenen Art konnten Bargh et al¹¹ den Einfluss des Priming auf Handlungen festgestellt werden: Zwei Probandengruppen wurden gebeten aus gegebenen Worten Sätze zu bilden. In der Kontrollgruppe bekamen die Probanden Sätze aus dem täglichen Sprachgebrauch, in der Experimentalgruppe erhielten die Probanden Wörter aus dem Themenkreis „Altsein – Älterwerden“.

Im Anschluss an diese Satzbildungen wurde – ohne dass die Probanden davon wussten – die Geschwindigkeit gemessen, mit der die Probanden den Flur entlangliefen. Die Probanden aus der Experimentalgruppe liefen signifikant langsamer, als die Probanden der Kontrollgruppe. Die Aktivierung von bestimmten Wortgruppen hatte nachweislichen Einfluss darauf, wie Menschen in Situationen denken und anschließend handeln – in dieser Situation langsamer gehen als andere. „Unbewusst verlaufendes Priming, das Ziele zum Inhalt hat, kann auf das zielrealisierende Handeln des Menschen ähnliche Effekte haben, wie es Ziele mit sich bringen, die von Menschen bewusst verfolgt werden“ (Storch/Krause, 2005; S.69)¹². Bargh geht davon aus, dass es gerade in schwierigen Situationen sinnvoller sei von der bewussten Zielverfolgung auf eine automatisierte, „geprimte“ Zielverfolgung umzuschalten.

Fünfte Reifephase: die Handlung.

Die o.g. Faktoren schaffen die optimale Voraussetzung für Handeln. Nach der präaktionalen Vorbereitung berichten viele Menschen über wahrnehmbare Erfolge ihrer Handlungsabsichten. Trotzdem kann es immer

noch dazu kommen, dass Handlungen nicht vollzogen werden. Dies geschieht häufig dann, wenn die Situationen überraschend und nicht vorhersagbar eintreten, da in der präaktionalen Vorbereitung diese Situationen nicht vorbereitet werden konnte. Diese Situationen sind im Management und anderen Berufsgruppen üblich, z.B. bei Notfallchirurgen, Lehrern, Fluglotsen oder auch in Spiel- und Zweikampfsportarten. Die Frage ist, wie kann man die Grundlagen dafür schaffen, dass Menschen in diesen komplexen Situationen an zielgerichtetem Handeln festhalten, statt in reaktive alte Verhaltensmuster auszuweichen.

Der gegenwärtige Stand der Erkenntnisse ist der, dass solche Änderungen schwierig zu erreichen sind, da hier in Strukturen eingegriffen werden muss, die dem Akteur selber verborgen sind. Sie sind zwar bewusstseinsfähig und reflexiv bearbeitbar, aber die entsprechenden Experimentellen Voraussetzungen dafür müssen erst geschaffen werden. Von einer neu gebildeten Intention kann nicht erwartet werden, dass sie mit der gleichen Stabilität ausgeführt wird, wie andere, seit langem Zeitraum verinnerlichte Handlungsmuster.

Zum guten Ende ...

Wenn es mir gelungen ist, die vergangenen Seiten so zu verfassen, dass Sie sie verstanden haben, dann werden Sie wahrscheinlich angefangen haben Parallelen zum eigenen Schweinehundverhalten zu suchen und zu finden. Damit haben Sie den wichtigsten Schritt zur Verhaltensänderung eigentlich schon getan: Sie reflektieren Ihre Verhaltensmuster und haben ursprünglich implizites (unbewusstes) Denken auf die bewusste (explizite) Ebene geholt und es damit zur Änderung freigegeben!

Herzlichen Glückwunsch!

Im Folgenden möchte ich Ihnen Hinweise geben, was Sie noch tun können, um Ihre Siegchancen im Kampf mit dem inneren Schweinehund systematisch zu steigern!

I. Klären Sie Ihre innere Bedürfnislage!

Wir alle haben Wünsche und Bedürfnisse. Versuchen Sie herauszufinden, wofür es Ihnen wirklich geht. Gehören Sie zu den Menschen, denen soziale Anerkennung wichtig ist? Geht es Ihnen um Macht? Wollen Sie einfach nur „die Beste“ sein? Gibt es mehrere Wünsche, die untereinander konkurrieren? Stellen Sie sich vorbehaltlos Ihren Wünschen und Bedürfnissen. Nur wenn Sie Ihre „Sonnen- und Schattenseiten“ kennen und akzeptieren lernen, können Sie ausreichend Energie für Aktivitäten freisetzen.

Achten Sie dabei auf Ihre Körpersignale! Bei welchen Gedanken verkrampfen Sie innerlich? Bei welchen Erinnerungen müssen Sie unwillkürlich lächeln? Bei welchen Überlegungen breitet sich ein wohlige Gefühl

aus? Nehmen Sie diese Körpersignale als Leitfaden für Ihre weiteren Handlungen.

2. Nehmen Sie sich Ihre Befürchtungen!

Epiktet, ein griechischer Philosoph sagte einst: „Es sind nicht die Dinge, die wir fürchten, sondern die Gedanken, die wir von den Dingen haben.“ Malen Sie sich ein „worst-case- Szenario“. Ein Szenario dessen, das schlimmstenfalls aus Ihrer Handlung resultieren könnte. Danach überlegen Sie, was genau Sie an diesem Szenario so abschreckt. Ist es eine konkrete Gefahr? Müssen Sie um Ihr Leben fürchten? Werden Sie Not leiden müssen? Sind es Gefühle von Scham und Niederlage, die Sie – wie alle anderen Menschen auch – fürchten? Fürchten Sie Ihr Gesicht zu verlieren? Überlegen Sie, wann Sie in Ihrer Vergangenheit ähnliche Hürden gemeistert haben. Denken Sie darüber nach, was Ihnen damals geholfen hat und ob Ihnen das auch heute helfen könnte.

3. Setzen Sie sich attraktive und realistische Ziele!

Damit hatten die Motivationspsychologen recht: attraktive Ziele erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Handlung. Zur Wünschbarkeit des Zieles muss aber auch die Realisierbarkeit des Zieles passen. Nur dann wird ausreichend „Wille“ gegen den Schweinehund aktiviert. Wenn Sie das Gefühl haben, eine große Kohlenhalde mit einer kleinen Schubkarre abtragen zu müssen, dann sollten Sie sich den passenden Zeitrahmen setzen – und sich über jeden kleinen Schubkarrenhaufen freuen. Wenn Sie sich zu viel vornehmen, wird die Ausdauer, die Sie benötigen bald nachlassen.

4. Sorgen Sie für „Trainingsmöglichkeiten“!

Kein Anfänger im Boxen wird sich gleich einem Weltmeister im Kampf stellen. Er sucht sich erst einmal „leichte Gegner“. Handeln Sie genauso. Suchen Sie sich erst einmal einfache Trainingsmöglichkeiten. Üben Sie Kommunikation mit unwichtigen Geschäftspartnern; verhandeln Sie erst einmal mit Ihren Kindern, statt gleich mit Ihrem Linienvorgesetzten; rufen Sie erst einmal im Bürgeramt an, bevor Sie eine wichtige telefonische Kundenakquise in Angriff nehmen. Unter Stress fallen wir immer in alte „wohlbekannte“ Handlungsmuster zurück, also schaffen Sie sich erst einmal stressfreie Umgebungsbedingungen, um instabile, neue Verhaltensmuster zu üben.

5. Schaffen Sie positive Gefühle!

Ihr stärkster Partner im Kampf gegen den inneren Schweinehund sind Ihre Gefühle. Gefühle sind der Antrieb unseres Handelns – auch wenn wir uns vormachen, wir würden rational entscheiden. Neurologische Untersuchungen bestätigen: wir treffen Entscheidungen emotional und schütten danach rationale „Bedeutungssoße“ darüber.

Also belohnen und loben Sie sich selbst, wenn es kein anderer tut. Sie haben ein altes Handlungsmuster über den Haufen geworfen und sich an

etwas Neues herangetraut, allein das ist schon Grund genug stolz auf sich zu sein!

6. Seien Sie tolerant mit neuen Fehlern!

Wenn Sie dabei sind, sich an neue Handlungen herantrauen und alte Handlungsmuster über Bord werfen, dann ist es normal, dass nicht alles klappt! Auch Ihre alten Handlungsmuster haben mit Fehlern begonnen, bevor sie erfolgreich waren.

7. Sorgen Sie nach der Handlung für ein „Debriefing“!

Machen Sie Ihre Handlungen und die zugrundeliegenden Handlungsmuster bewusstseinsfähig – reflektieren Sie sie. Ärgern Sie sich über negative Handlungsergebnisse oder den Rückfall in alte Handlungsmuster, das ist Ihr gutes Recht! Lassen Sie es aber nicht dazu kommen, dass Ihr limbisches System die Oberhand gewinnt und die Handlung unreflektiert als „Stop-Befehl“ mit einem schlechten Gefühl abspeichert und Sie so daran hindert, es erneut zu versuchen und sich zu verbessern.

-
- 1 | Heckhausen, H.: Motivation und Handeln; Berlin 1989
 - 2 | Gollwitzer, P.M. in Higgins, E.T./Sorrentino, R.M.:
Handbook of Motivation and Cognition; Guilford Press, New York 1990
 - 3 | Grawe, K.: Psychologische Psychotherapie; Göttingen 1998
 - 4 | Gollwitzer, P.M.: Abwägen und Handeln; Göttingen 1991
 - 5 | Kuhl, J.: Wille und Persönlichkeit: Funktionsanalyse der Selbststeuerung.
Psychologische Rundschau, 49, S.61-77, 1998
 - 6 | Damasio, A.: Descartes Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn;
München 1994
 - 7 | Grawe, K: a.a.O.
 - 8 | Bandura, A.: Self-Efficacy. The Experience of Control. New York 1997
 - 9 | Roth, G.: Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Frankfurt am Main 1996
 - 10 | Bargh, J.A./Gollwitzer, P.M. et al:
Nonconscious Activation and Pursuit of Behavioral Goals.
Journal of Personality and Social Psychology, 81, S.1014-1027
 - 11 | A.a.O.
 - 12 | Storch, M./Krause, F.: Selbstmanagement ressourcenorientiert. Bern 2005

