

Von der Kunst, sich selbst zu bewegen

Wer sich verbessern will, malt sich die Zukunft farbig aus. Doch auf dem Weg dahin liegen Stolpersteine

Was wäre, wenn? Die Antwort geben wir uns oft selber: Das Leben wäre besser und schöner. Doch wie setzen wir unsere Wünsche um?

MAURO MINELLI

Einem Neujahrsvorsatz entsprechend möchten Sie mehr Sport treiben. Sie sind zwar dazu in der Lage, tun es dann aber doch nicht. Verstehen Sie Ihr Verhalten? Nein? Genau in dieser Situation befanden sich gut zwanzig Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen. Im Sommer 2014 organisierte die Universität Neuenburg ein Selbstmanagement-Programm des «Institut de Psychologie du Travail et des Organisations» (IPTO) in Jongny, eine Ortschaft auf einer Anhöhe über dem Genfersee. Das Ziel der Führungskräfte: Umsetzungs-kompetenz respektive Umsetzungsstärke zu gewinnen. «Ich gebe meinen Mitarbeitenden selten negatives Feedback, obwohl ich weiss, wie wichtig dies wäre und ich auch dazu in der Lage wäre», sagt Chantal (Namen im Text geändert), Direktorin einer Privatbank. «Ich erledige alles auf den letzten Drücker. Ich habe schon immer so funktioniert, obwohl ich sehe, dass ich damit meine Mitarbeitenden in Schwierigkeiten bringe», fügt Bernd hinzu, ein Kadermitarbeiter aus der Luxusgüterindustrie. Umsetzungs-kompetenz ist zwar individuell und muss auf die jeweilige berufliche Herausforderung abgestimmt werden. Ziel und Metho-

de aber sind identisch für alle Berufsleute, es geht um Selbstmotivation: Lernen, «sich aus sich selbst» in Bewegung zu setzen, um damit die eigenen Ziele zu erreichen. Alle Teilnehmenden des Workshops hatten vorgängig einen Test zu ihren «Selbststeuerungs-Kompetenzen» ausgefüllt. Dank der Resultate verstehen sie, weshalb ihnen die Umsetzung ihrer Projekte schwerfällt. In einem Vorbereitungsgespräch schärfen sie ihren Vorsatz. Aber wie können sie es schaffen, ihre Vorhaben auch zu realisieren? Das Thema der Zielrealisierung blieb in der Motivationspsychologie lange unbeachtet, gemäss dem Motto: Führt jemand eine Handlung nicht aus, die er sich vorgenommen hat, und wozu er grundsätzlich in der Lage wäre, dann fehlt ihm schlicht die Motivation. Ein Trugschluss, vor dem im Jahr 1984 allen voran Julius Kuhl, Professor an der Universität Osnabrück, warnte: «*This view has (...) hampered our understanding of (...) behavior because it ignores (...) the role of volitional processes.*» Julius Kuhl forderte schon früh, die Motivationsforschung möge zwischen den Prozessen der Zielwahl und den Prozessen der Zielrealisierung unterscheiden: also zwischen motivationalen und volitionalen Prozessen. Bei der Zielrealisierung sind fast immer unangenehme Gefühle im Spiel, die das Handeln behindern. Deshalb reicht es häufig nicht, dem neuen Vorsatz nur einen positiven, rationalen Grund abzugewinnen, es bedarf der aktiven Arbeit an den eigenen Gefühlen. Dieser Prozess wird als «Selbststeuerung» bezeichnet, wobei sich die

Menschen innerhalb dieses Prozesses bei der Zielrealisierung unterscheiden. Kuhl konnte zeigen, dass diese Unterschiede auf die Fähigkeit zur Emotionsregulation zurückgehen. Damit hat er eine gänzlich neue Perspektive in der Selbststeuerungs-Forschung eröffnet. Aktive Arbeit an unseren Gefühlen heisst: Führungskräfte müssen positive Gefühle zum Vorsatz aufbauen, wenn sie an Umsetzungsstärke gewinnen möchten, denn positive Emotionen entfesseln Energie und lösen Handlungen aus. Sich etwa vorzustellen, wie gut man sich nach dem Sport fühlen wird, und sich vergegenwärtigen, wie gesund man sich fühlen wird, nachdem man sich bewegt hat, genügen nicht, um den inneren Widerstand zu überwinden. Oder anders formuliert: Die an die Handlung gekoppelten negativen Gefühle verschwinden deswegen nicht. Deshalb heisst aktive Arbeit an den eigenen Gefühlen auch: Den negativen Gefühlen Halt gebieten, sind sie doch für die Hemmung der Handlungsausführung verantwortlich. Was bedeutet das für Führungskräfte konkret? Positive Gefühle aufbauen, negative überwinden und zwischen den beiden Welten pendeln.

Am Anfang steht das positive Gefühl

Im Jahr 2001 fasste Julius Kuhl seine Erkenntnisse zur Selbstregulation in seiner «Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie», kurz PSI-Theorie, zusammen. Darin postuliert er ein komplexes Zusammenspiel affektiver und kognitiver Funktionssysteme, welches erwünschtes Verhalten fördert und unerwünschtes unterbindet. Dieser Theorie zufolge bestimmt die affektive Färbung von Gefühlen die Aktivierung und das Zusammenspiel der Funktionssysteme. Wer also fähig ist, seine Gefühle zu steuern, wer seinen Ärger bändigen oder seine Angst überwinden kann und es fertigbringt, über seine Ohnmacht oder Zaghaftheit hinwegzukommen, fühlt sich nicht nur besser, sondern schafft es, das psychische System zu aktivieren, das es zur Handlungsausführung braucht. Schaltstelle der Gefühle ist das «Selbst», ein System, das Kuhl überwiegend in der rechten Hirnhemisphäre lokalisiert, also im «intelligenten Unbewussten», das die im Verlauf der Zeit zusammengetragenen Erfahrungen enthält. Deshalb spricht er im Buch «Die Kraft aus dem Selbst», das er mit der Psychotherapeutin Maja Storch im Jahr 2012 veröffentlichte, von einem ganzheitlich-intuitiven Erfühlen der Innen- und Aussenwelt. Denn im Unterschied zu anderen Funktionssystemen speichert das Selbst autobiografische Episoden ganzheitlich-fühlend, indem es Erfahrungen an Emotionen und an Körperwahrnehmungen koppelt und zu assoziativen Netzwerken formt. In seiner Ausdehnung liegt begründet, weshalb eine einzige Information aus diesem

Netzwerk wie ein Geruch, etwa des Rasierwassers des Grossvaters, eine Vielzahl von Assoziationen aktiviert und dadurch eine vollständige autobiografische Episode abzurufen vermag. Ein paralleler Abrufprozess ermöglicht es dem Selbst, in komplexen Situationen in sehr kurzer Zeit einen Überblick über eine Vielzahl für menschliche Handlungen relevante Informationen zu gewinnen. Zudem bildet dieser Prozess die Grundlage für flexibles Handeln. Das Selbst vermag auch bei unangenehmen Tätigkeiten immer wieder positive Gefühle hervorzurufen, welche wiederum die nötige Energie zur Handlungsauslösung freisetzen.

Zurück zum Führungskräfte-Workshop: Um den Manager(inne)n einen besseren Zugang zum Netzwerk der emotions- und körperbezogenen Selbstwahrnehmung zu verschaffen und sie damit handlungsfähiger zu machen, habe ich sie zu Beginn des Seminars gebeten, sich an zwei Situationen zu erinnern. Die erste, in denen es ihnen gelungen war, ihre Absicht in einem ähnlichen Kontext umzusetzen. Die zweite Situation betraf die Umsetzung in einem ganz anderen Kontext. Chantal berichtete davon, wie leicht es ihr fällt, bei der Erziehung ihrer Kinder negative Verhaltensweisen anzusprechen. Ich forderte sie dazu auf, aus ihrem Fundus an Lebenserfahrungen zu schöpfen und nach Episoden zu suchen, die für die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen hilfreich sein könnten. Weiter habe ich die Teilnehmenden dazu angehalten, ihre positiven Gefühle aufzuschreiben, die an diese Erfahrungen gekoppelt sind, und sie gebeten, nach Bildern zu suchen, welche ihre Emotionen am besten zum Ausdruck bringen. Chantal suchte aus ihrer Fotosammlung eine Winterlandschaft aus; ein Bild von Spuren im Schnee, während Bernd ein Bild aus seinen guten alten Leichtathletik-Zeiten ausgrub, einen Startblock am Ausgangspunkt der Laufbahn.

In einem nächsten Schritt empfahl ich den Führungskräften, ihrem Bild ein Leitmotiv zu geben, um die emotionale Verankerung zu intensivieren. Wir haben uns dabei eines speziellen Zielformats bedient, den «Motto-Zielen», entwickelt von Maja Storch und dem Sozialwissenschaftler Frank Krause in den 1990er-Jahren. Sie haben diesen Zieltypus im Rahmen theoretischer Reflexionen und praktischer Erfahrungen mit dem Selbstmanagement-Training nach dem «Zürcher Ressourcen Modell» eigens dafür kreiert. Im Unterschied zu spezifischen Zielformaten, in der Praxis etwa als «Smart-Ziele» bekannt, fokussieren Motto-Ziele weniger auf konkret beobachtbares und messbares Verhalten, sondern bringen vielmehr innere Einstellungen und Haltungen der Zielsetzenden zum Ausdruck. Da diese Ziele aus dem Selbst gespeist werden, bezeichnet sie Julius Kuhl auch als «Life Goals». Ins-

besondere die Klinischen Psychologen Martin Grosse Holtforth und Klaus Grawe streichen hervor, wie zentral dieser Zieltypus für das psychische Wohlbefinden und für die motivationale Kraft sei, mit welcher menschliche Handlungen ausgeführt werden. Chantal gab ihrem Bild das Leitmotiv *fais ta trace*, hinterlasse deine Spuren, während Bernd *ready steady go* für sich gewählt hat, sinnbildlich für seinen Vorsatz «Achtung, fertig, los!» In Anlehnung an das Zürcher Ressourcen Modell bat ich die Teilnehmenden ferner, das Bild und den Leitsatz als Erinnerungshilfe zu nutzen, indem sie etwa ihr Foto als Bildschirmschoner auf ihrem Computer installieren oder als Bildhintergrund auf ihrem Smartphone einrichten. Damit wird der neue Vorsatz durch ständiges «Sich-In-Erinnerung-Rufen» des Ziels «gebahnt».

Wider die schlechten Gefühle

Wir wissen, wie schnell uns der Alltag und seine Routine-Arbeiten wieder einholt, wie schnell gute Absichten Wünsche bleiben. Auch Führungskräfte sind nicht dagegen gefeit. Listen Sie doch einmal all Ihre Vorsätze auf, die Sie im letzten Jahr gefasst hatten und dann doch nicht realisierten. Waren Ihnen die Vorsätze etwa zu anspruchsvoll und haben Sie darum erst gar nicht mit deren Umsetzung begonnen? Oder waren Ihnen die an die Vorsätze gebundenen Umsetzungs-Handlungen so unangenehm, dass Sie sich nicht dazu überwinden konnten? Im Moment, in welchem wir unsere Vorsätze fassen, überwiegen die negativen Gefühle. Wie gehen wir damit um? Um uns gegen diese Tücken des Alltags zu wappnen, entwickelte der Motivationspsychologe Peter Gollwitzer die «Wenn-Dann-Pläne», ein wirkungsvolles Instrument, das uns bei der Zielrealisierung gute Dienste erweist. Er nennt diese Pläne «Implementierungs-Intentionen». Sie funktionieren wie folgt: In einem ersten Schritt beschreibt man den «Wenn-Teil», nämlich die kritische Situation mit den damit einhergehenden negativen Gefühlen. In einem zweiten den «Dann-Teil» in Form einer zielführenden Handlung. Diese beiden Teile verknüpft man zu einem «Wenn-Dann-Plan». Wenn diese kritische Situation auftaucht, brauchen wir uns nicht mehr zu überlegen, wie wir handeln wollen oder sollen, da wir uns schon zu einem früheren Zeitpunkt festgelegt haben. Die Bildung von reizgebundenen Ausführungsabsichten automatisiert den Beginn des zielrealisierenden Handelns. Die Führungskräfte haben diese Wenn-Dann-Pläne mit Hilfe des sogenannten «Stressdetektivs» erarbeitet, einem Hilfsmittel, das der Gesundheitspsychologe Gert Kaluza im Rahmen seines Stressbewältigungsprogramms entwickelte und das die drei folgenden Schritte umfasst: Zunächst werden die Situationen be-

schrieben, in denen es uns nicht gelingt, eine Handlung auszulösen. Danach finden wir mit Hilfe eines einfachen Fragebogens heraus, welche Gedanken uns zur Zielerreichung im Weg stehen. Schliesslich werden wir ermuntert, die negativen Gefühle und körperlichen Reaktionen zu beschreiben. Nach dem Stressdetektiv folgt als abschliessende Vorbereitungsarbeit die Bildung einer neuen Ausführungs-Intention. Das Ganze fügt man schliesslich zu einem Wenn-Dann-Plan zusammen. Die Direktorin Chantal: «Wenn ich einem meiner Mitarbeiter etwas Negatives mitteilen soll und mich dabei unwohl fühle, dann wähle ich einen mir gelegeneren Zeitpunkt, um mich auf das Gespräch vorzubereiten.»

Mentales Kontrastieren

Nach dem Aufbau positiver Emotionen und der Ausarbeitung von Plänen zur Überwindung von ausführungshinderlichen Emotionen nutzten wir im Selbstmanagement-Seminar zu guter Letzt das «Mentale Kontrastieren», eine Methode, welche die Pädagogik- und Motivations-Psychologin Gabriele Oettingen und der Sozial- und Motivationspsychologe Peter Gollwitzer in ihrem 2010 erschienen Artikel wie folgt beschreiben: «*Specifically, in mental contrasting, people imagine the attainment of a desired future (...) and then reflect on the present reality that stands in the way of attaining the desired future.*» Man pendelt also zwischen den positiven Fantasien der vollbrachten Absicht und den unangenehmen Hindernissen, die der Handlungsausführung im Weg stehen. Man stellt sich vor, wie schön es wäre, das Ziel bereits erreicht zu haben, und badet in positiven Gefühlen. Dann pendelt man zurück, stellt sich die herausfordernden ersten Schritte vor und nutzt zur Überwindung der Hindernisse den eigenen Wenn-Dann-Plan. Dies steigert die Umsetzungsstärke erheblich. Getreu dem Motto des Motivationstrainers Zig Ziglar: «Erwarte das Beste, bereite dich auf das Schlimmste vor und mache das, was kommt, zu deinem Kapital.» ♦

DER AUTOR

Mauro Minelli arbeitet als Professor am «Institut de Psychologie du Travail et des Organisations» (IPTO) der Universität Neuenburg. Er ist zudem geschäftsführender Partner der Marketing- und Unternehmensberatung effex ag in Bern.