

# **Das Handlungs- steuerungsmodell**

**Begleiter für wirksame Entwicklung**

Kurze Einführung  
in das Handlungssteuerungsmodell  
als theoretischen Hintergrund unserer Arbeit.

## Einführung: Warum eine Theorie?

Wir als Courage Courage haben den Anspruch an die Entwicklung unserer Trainings und Coachings, die neuesten Erkenntnisse der Motivations- und Persönlichkeitspsychologie strukturiert einzubinden. Was meinen wir jedoch konkret, wenn wir von „psychologisch fundierter Methodik und dem Einsatz wissenschaftlicher Analysen“ sprechen? Vor allem das sogenannte *Handlungssteuerungsmodell* von einem der führenden Persönlichkeitspsychologen, Prof. Dr. Julius Kuhl, hat sich als strukturierender Rahmen für viele Themen der Persönlichkeitsentwicklung bewährt.

Dieses Modell hilft dabei, die Kernfragen jedes (Selbst-)Managers zu beantworten: Wie schaffe ich es, dass aus Zielen und Absichten auch wirklich Taten werden? Welche möglichen Ursachen für Erfolg oder Misserfolg liegen in der eigenen Persönlichkeit?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, ist eine grundsätzliche Kenntnis über die Funktionsweise des Gehirns erforderlich. Mit Hilfe dieser theoretischen Grundlage fällt es viel leichter, Menschen zu bestimmten Taten zu bewegen oder Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die Dinge umzusetzen, die sie sich selbst vorgenommen haben.

Auf den folgenden acht Seiten finden Sie eine kurze allgemeine Einführung in das Handlungssteuerungsmodell. Für bestimmte Trainings und grundsätzlich für alle Coachings ist eine Analyse der eigenen bewussten und unbewussten Motivationskräfte und Handlungsmuster notwendig. Dazu nutzen wir eine von Professor Kuhl entwickelte Potenzialanalyse.

## Die drei Aspekte der Handlungssteuerung

Der Motivationsforscher Kuhl hat ein Handlungssteuerungsmodell entwickelt, mit dem erklärbar – und vorhersagbar - wird, warum manche Menschen ihre Vorhaben immer umsetzen können und andere scheitern. Das Handlungssteuerungsmodell gliedert sich in drei wichtige Aspekte:

1. Die **Motive** (auch emotionale Bedürfnisse genannt), die unsere inneren Antriebskräfte darstellen.
2. Die **Hirnfunktionssysteme**, die darüber entscheiden, wie wir Informationen aus der Außen- und Innenwelt aufnehmen und verarbeiten.
3. Die Emotionen und emotionalen Steuerungsprozesse, auch **Selbststeuerung** genannt, die eine Art Bindeglied zwischen den beiden ersten Aspekten darstellen und darüber entscheiden, inwieweit wir selbst unsere Entscheidungen und Handlungen steuern oder uns von anderen Umständen leiten lassen.

### 1. Die Motive – unsere inneren Antreiber

Wir alle haben eine bestimmte Vorstellung davon, wie unser Leben im Idealfall aussehen sollte. Diese Vorstellung kann individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt sein: dem einen ist Reichtum, Karriere oder Ruhm und Ansehen besonders wichtig, dem anderen eine glückliche und gesunde Familie usw. Bei allem, was wir uns vornehmen und machen, sind diese

Vorstellungen im Hintergrund unseres Denkens und Handelns präsent – unsere inneren Antriebe. Kommen wir durch eine bestimmte Handlung unserem Idealbild näher, verspüren wir gute Gefühle; entfernen wir uns davon, entstehen Frustration oder negative Gefühle.

Wir alle kennen die Schwierigkeiten, die entstehen, wenn wir Ziele oder Aufgaben ausführen sollen, die nicht zu unseren eigenen, inneren Vorstellungen passen. Im Gegensatz dazu kommen wir leicht in Bewegung, wenn ein Ziel oder eine Aufgabe unseren eigenen Wünschen und Werten entspricht.

Diese inneren Vorstellungen stellen unsere Antriebskräfte dar, aus der wir unsere Motivation im Alltag schöpfen. In der Psychologie werden sie Motive oder auch emotionale Bedürfnisse genannt, weil ihre Erfüllung oder Frustration Emotionen erzeugt, die dann wiederum im emotionalen Erfahrungsspeicher zusammen mit den Motiven als Erfahrungsbilder (innere Vorstellungen) abgespeichert werden. Die Stärke und die emotionale Bewertung der Motive ist bei jedem Menschen anders ausgeprägt, da wir ein unterschiedliches Erbgut haben und da wir alle im Laufe unseres Lebens verschiedene Erfahrungen machen. Je mehr positive Erfahrungen wir mit der Befriedigung unserer emotionalen Bedürfnisse verbinden, desto leichter und stärker fließen uns entsprechende Handlungsenergien zu. Demgegenüber rauben uns negative Erfahrungen und Gefühle, die mit der Befriedigung unserer Bedürfnisse verbunden sind, unsere Motivation. Es ist wichtig zu wissen, dass uns die Stärke der eigenen Motive und die damit verbundenen Emotionen nicht immer bewusst sind - das kann zu vielfältigen Konflikten führen. Wenn Sie jedoch die eigene spezifische Motivlage und die damit verbundenen Gefühle erkennen, halten Sie ein sehr wirksames Instrument in der Hand, mit dem Sie Ihr eigenes Handeln viel besser verstehen und steuern können.

In der modernen Motivationspsychologie unterscheiden wir zwischen vier verschiedenen Motiven: den **emotionalen Bedürfnissen** nach **Einfluss und Macht**, nach **Leistungen und Lernen**, nach **sozialen Beziehungen** sowie nach **Sicherheit**. Die ersten drei Motive geben uns die Kraft, ein neues Ziel oder eine Aufgabe aktiv anzupacken. Demgegenüber steht unser emotionales Bedürfnis nach Sicherheit. Dieses bremst uns oder hindert uns gar daran, neue Ziele und Aufgaben anzugehen. Unser Bedürfnis nach Sicherheit sorgt dafür, dass wir zaudern und zögern und lieber alles beim Alten belassen bzw. Veränderungen vermeiden.

Alle vier Motive kommen in unserem Alltag allerdings erst dann mit voller Kraft ins Spiel, wenn die Grundbedürfnisse unserer Existenz wie Essen, Trinken, Schlafen und Sexualität erfüllt sind. Dann lässt sich jedoch jede menschliche Handlung auf eines oder mehrere dieser Motive zurückführen.

### Die Motive im Einzelnen:

- **Macht und Einfluss:** Dieses Motiv führt dazu, dass wir versuchen, Einfluss auf andere oder eine Situation zu nehmen, selbst aktiv etwas gestalten oder bewegen wollen und nach Dominanz streben. Das kann sich z.B. darin zeigen, dass wir den Wunsch verspüren, unser Wissen und Können an andere weiterzugeben, andere zu begeistern und zu überzeugen,

Kontrolle zu gewinnen, besondere Wahrnehmung von anderen zu erhalten, Verantwortung zu übernehmen oder andere anzuleiten und zu führen. Jedesmal, wenn wir unser emotionales Bedürfnis nach Macht und Einfluss befriedigen können, fühlen wir uns stark, bedeutend und selbstbewusst.

- **Lernen und Leistung:** Das Leistungsmotiv treibt uns an, neugierig zu sein, Interesse an Dingen zu zeigen und Neues kennenzulernen, besser zu werden, unsere Kompetenzen oder Fähigkeiten zu erweitern (also zu lernen) und Herausforderungen zu meistern. Das zeigt sich z.B. daran, dass wir Abwechslung suchen und Langeweile vermeiden, herausfordernde Ziele, Aufgaben oder Probleme anpacken und lösen, bestimmte Qualitätsstandards oder Erwartungen erfüllen wollen, im Wettbewerb besser als andere sein wollen, nach Effizienz streben oder ausdauernd an einer Sache arbeiten, bis sich der Erfolg endlich einstellt. Jedes Mal, wenn wir unser emotionales Bedürfnis nach Leistung und Lernen befriedigen können, fühlen wir uns tüchtig, effizient, erfolgreich und sind stolz auf unsere Ergebnisse.
- **Beziehung:** Hinter dem Beziehungsmotiv steht das Bedürfnis nach Nähe und Kontakt, dem Aufbau und der Pflege sozialer Beziehungen sowie dem kommunikativen Austausch mit anderen Menschen. Das zeigt sich z.B. darin, dass wir auf andere Menschen zugehen, anderen unsere Gefühle zeigen, Geborgenheit bei anderen suchen, Freundschaften aufbauen, eine Familie gründen, Geselligkeit, Spaß und Unterhaltung suchen, Konflikte vermeiden oder sie lösen wollen. Jedes Mal, wenn wir unser emotionales Bedürfnis nach sozialen Kontakten und Beziehungen befriedigen können, fühlen wir uns anderen nah, verbunden, verstanden, gemocht oder geliebt.
- **Sicherheit:** Hinter dem Sicherheitsmotiv steht unser Wunsch nach Balance und Beständigkeit in unserem Leben sowie das Bedürfnis, am Gewohnten festzuhalten, uns mit Bekanntem und Vertrautem zu umgeben und mit unseren lieb gewordenen Routinen und Ritualen zu leben und zu arbeiten. Es zeigt sich darin, dass wir z.B. Gefahren und Risiken aus dem Weg gehen, Störungen und Unsicherheiten vermeiden, Neuem eher skeptisch oder gar ablehnend begegnen, Komplexität vermeiden oder ignorieren sowie Konstanz und Beharrlichkeit zeigen (entspricht Vermeidungsmotivation). Jedes Mal, wenn uns unser emotionales Bedürfnis nach Sicherheit antreibt, stecken in unserem tiefsten Inneren Gefühle wie Angst, Unsicherheit oder Sorge dahinter, die uns vor Gefahren, Risiken oder unüberlegten Handlungen bewahren wollen. Da uns unser emotionales Bedürfnis nach Sicherheit nicht die Kraft gibt, neue Aufgaben oder Ziele anzusteuern, sondern uns eher davon abhält, zählt das Sicherheitsmotiv in der modernen Motivationspsychologie nicht als eigenständiges Motiv. Es wird vielmehr den anderen drei Motiven (Macht, Leistung oder Beziehung) zugeordnet, je nachdem, welche inneren Vorstellungen mit den Ängsten und Unsicherheiten verbunden sind, die hinter dem Sicherheitsmotiv stehen.

## 2. Die vier Hirnfunktionssysteme

Nachdem Sie nun ein Verständnis darüber gewonnen haben, woher Motivation kommt, stellt sich die Frage: Wie werden aus Motiven unsere konkreten Handlungen und Taten? Das Handlungssteuerungsmodell beschreibt einen einfachen Prozess, der jedes Mal in unserem Gehirn durchlaufen wird, wenn aus unseren Motiven ein Ziel entsteht und wir ins Handeln kommen. Es unterscheidet vier verschiedene Phasen einer Handlung, die im Idealfall in dieser Reihenfolge durchlaufen werden:

### Zielbildung – Handlungsplanung – Zielumsetzung – Handlungskontrolle

Diese vier Phasen einer Handlung werden im Idealfalle wie in der angegebenen Reihenfolge durchlaufen und über vier verschiedene Hirnfunktionssysteme gesteuert, die wie in der Abb. 1 gezeigt, schwerpunktmäßig auf die beiden Hirnhälften verteilt sind.

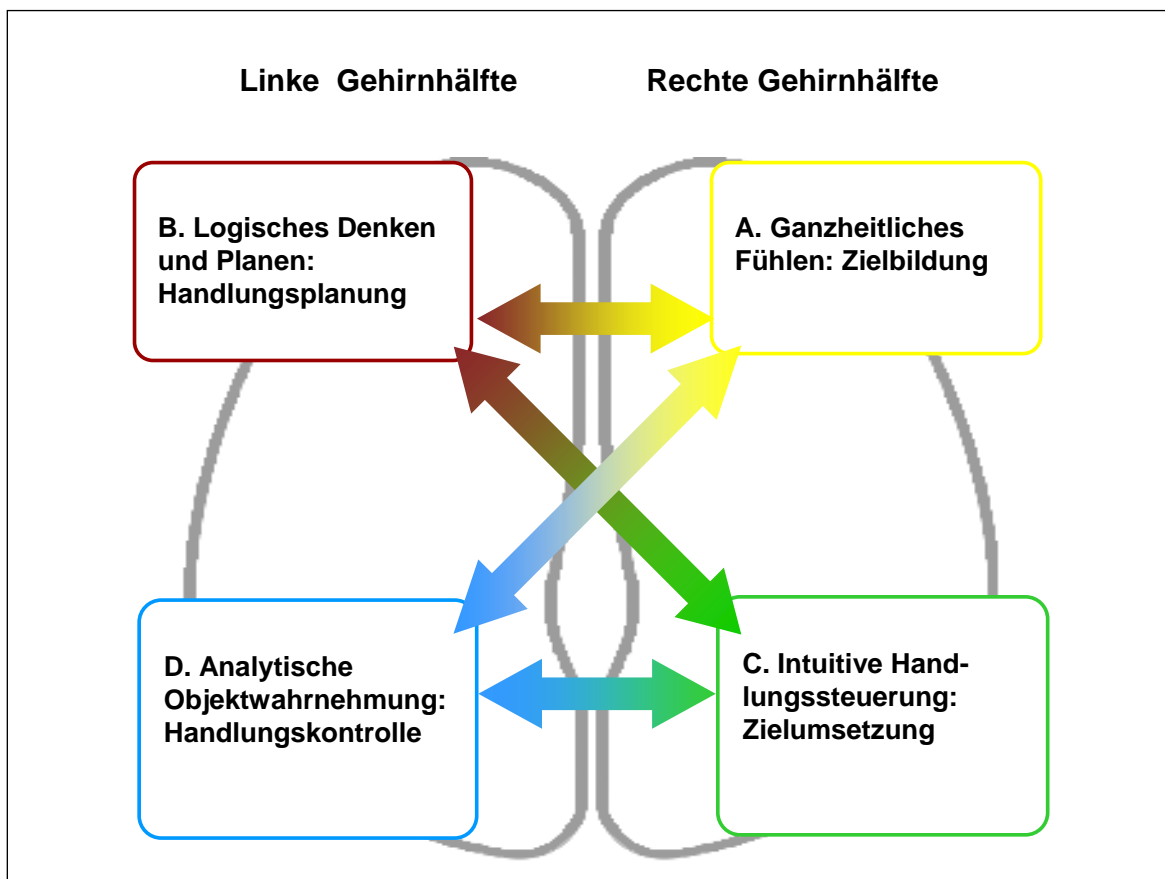


Abb. 1: Die vier Hirnfunktionssysteme im Zusammenspiel

### Die Hirnfunktionssysteme im Einzelnen

**A. Zielbildung:** Die Zielbildung beginnt bei unseren Motiven. Sie sind im Hintergrund ständig präsent und verantwortlich für die kreative Entstehung von Ideen und Zielen, die wir anstreben. Bei der Zielbildung mit Hilfe des „ganzheitlichen Fühlens“ werden alle unsere emotionalen Bedürfnisse, Erfahrungen und Werte mit einbezogen – dies passiert allerdings zum

größten Teil unbewusst. In diesem System findet eine umfassende Informationsverarbeitung statt, bei der alle Informationen aus dem Innen und Außen gleichzeitig präsent sind und berücksichtigt werden. Die Ergebnisse dieser emotionalen Datenverarbeitung werden uns als Gefühl bewusst. Nur wenn wir gelernt haben, diese wahrzunehmen und zu nutzen.

**B. Handlungsplanung:** Wenn ein Ziel definiert ist, übernimmt ein anderes Hirnfunktionssystem den weiteren Prozess der Handlungssteuerung: das logisch-rational funktionierende Denken und Planen. Dieses sorgt dafür, dass wir unsere Handlungen schrittweise entwickeln und mögliche Schwierigkeiten auf dem Weg zum Ziel analysieren und lösen können. Der Problemlösung kommt dabei oftmals eine wichtige Rolle zu, denn viele unserer Ziele können wir nicht einfach und direkt umsetzen, sondern müssen zunächst Hürden überwinden oder wegräumen.

**C. Umsetzung:** Sobald die Handlungsplanung und Problemlösung vollzogen ist und der erste Handlungsschritt festliegt, tritt wiederum ein anderes Hirnfunktionssystem in Aktion: die intuitive Handlungssteuerung. Dieses stellt uns alle Bewegungs- und Handlungsrouninen zur Verfügung, die wir brauchen, damit die geplanten Schritte unserer Handlung auch wirklich ausgeführt werden und gelingen können. Da auch dieses Hirnfunktionssystem eine Unmenge an Informationen im Hintergrund verarbeiten muss, damit wir in Bewegung kommen und unser Ziel ansteuern können, arbeitet es weitgehend unbewusst, d.h. intuitiv. Ansonsten wären wir auch vollkommen überfordert, wenn wir die Koordination all unserer Muskeln, Gelenke und Sinne, die uns permanent darüber informieren, was gerade im Innen und Außen passiert, mit unserem bewussten Verstand steuern müssten.

**D. Handlungskontrolle:** Damit wir unsere Handlung wie beabsichtigt durchführen und unser Ziel am Ende auch wirklich erreichen, schaltet sich ein weiteres Hirnfunktionssystem ein: die analytische Objektwahrnehmung: Dieses Hirnfunktionssystem arbeitet wie ein inneres Radar und überwacht laufend, ob das, was wir tun und so, wie wir es tun, auch wirklich unseren inneren Vorstellungen (also unserem Zielbild, unseren emotionalen Bedürfnissen und Erfahrungen) sowie unseren eigenen Absichten und Plänen entspricht. Die analytische Objektwahrnehmung kontrolliert somit die Ergebnisse unserer Handlungsschritte und entscheidet, ob wir das Ziel erreicht haben oder nicht. Wann immer es eine Abweichung von unseren inneren Vorstellungen und Plänen findet, schlägt es Alarm und schickt uns ein negatives Gefühl bzw. einen negativen Gedanken ins Bewusstsein, damit wir unser Tun und Handeln neu überdenken und ausrichten können. Stellt das System fest, dass unser Ziel nicht erreicht wurde, beginnt der Prozesskreislauf von vorn. Im Idealfall wird nun ein anderes Vorgehen ausprobiert – ansonsten laufen wir immer wieder mit dem Kopf gegen die gleiche Wand.

Wenn man diesen Prozesskreislauf der Handlungssteuerung verfolgt, wird klar, dass von einem Schritt zum nächsten immer ein Wechsel zwischen rechter und linker Hirnhälfte erfolgt. Die Hirnhälften unterscheiden sich in der Art der Informationsverarbeitung: Links werden Informationen logisch-analytisch und schrittweise verarbeitet, rechts intuitiv-kreativ und parallel. Informationen, die wir logisch-analytisch verarbeiten, können wir uns recht leicht bewusst machen. Demgegenüber können wir uns die Informationen, wie wir intuitiv-parallel verarbeitet haben, in der Regel nicht oder nur in kleinen Bruchstücken ins Bewusstsein rufen. Um Sie dennoch für uns nutzbar machen zu können, haben wir unsere Gefühle: positive Gefühle zeigen uns an, wir sind auf einem guten Weg, negative dagegen wollen uns sagen, dass wir unser Tun und Handeln hinterfragen und ggf. neu ausrichten sollten.

Menschen unterscheiden sich darin, wie gut sie die einzelnen Hirnfunktionssysteme einsetzen können und vor allem darin, wie gut der Wechsel zwischen den Systemen und somit der Wechsel zwischen den beiden Gehirnhälften gelingt.

### **3. Die Emotionen und emotionalen Steuerungsprozesse**

Worin besteht nun die Schwierigkeit beim Wechsel zwischen den Hirnfunktionssystemen (und damit zwischen den Hirnhälften)? Der Knackpunkt ist: Jedes der vier Funktionssysteme steht in direkter Wechselwirkung mit einer bestimmten Gefühlslage (siehe Abb.2). Das bedeutet, dass einerseits die Aktivierung eines bestimmten Funktionssystems auch die zugehörige Gefühlslage fördert und es uns andererseits leichter fällt, mit einem bestimmten Funktionssystem zu arbeiten, wenn wir bereits in der entsprechenden Gefühls- oder Stimmungslage sind.

So aktivieren beispielsweise positive Gefühle (wie Freude, Spaß und Lust) direkt das Zielumsetzungssystem, d.h. die intuitive Verhaltenssteuerung, wodurch wir leicht und spontan ins Handeln kommen (d.h. in guter Stimmung geht uns die Arbeit leichter von der Hand). Umgekehrt entstehen positive Gefühle in uns und es verschiebt sich unsere Stimmungslage ins positive, wenn wir eine Aufgabe blind beherrschen, somit direkt mit der intuitiven Verhaltenssteuerung umsetzen und somit ohne bewusste Kraftanstrengung erledigen können (d.h. wer Dinge aus dem „FF“ beherrscht, kann sich mit diesen Dingen gut drauf bringen – dies ist der Grund, warum sich manche Menschen bspw. mit Staubsaugen oder anderen Hausaufgaben am Ende eines anstrengenden Tages regenerieren können).

Negative Gefühle wiederum aktivieren direkt die analytische Objektwahrnehmung, wodurch wir schneller auf Einzelheiten, Unstimmigkeiten oder Störungen aufmerksam werden (d.h. in schlechter Stimmung sehen und finden wir schneller Probleme). Umgekehrt verschlechtert sich unsere Stimmung ins Negative, wenn wir mit Hilfe der Objektwahrnehmung gezielt auf Fehler, Störungen oder Unstimmigkeiten achten (d.h. wer bewusst nur auf Probleme achtet, bringt sich selbst schlecht drauf).

Entsprechend werden auch die anderen Hirnfunktionssysteme aktiviert: Das ganzheitliche Fühlen und damit der Zugriff auf alle unsere Motive und Erfahrungen wird aktiviert, wenn wir emotional entspannt und gelassen sind. Das ist der Grund, warum wir uns bspw. in entspannter Stimmung viel leichter an alles erinnern können, was wir zuvor gelernt haben, und kreativ sein können, als wenn wir unter Druck stehen oder gar Angst haben, eine Aufgabe nicht zu meistern (d.h. in entspannter Stimmung kann man sich viel einfacher einen Überblick verschaffen). Und umgekehrt finden wir schnell zu innerer Gelassenheit und Souveränität zurück, wenn wir mit Hilfe des parallelen und kreativen Denkens, das uns das ganzheitliche Fühlen ermöglicht, eine innere Vorstellung darüber gewonnen haben, wie wir eine unübersichtliche Situation oder Aufgabe lösen wollen (d.h. wer den inneren Überblick hat, bleibt auch nach außen selbstbewusst und entspannt).

Schließlich wird das logische Denken und Planen immer dann aktiviert, wenn unsere gute Stimmung und Vorfreude gedämpft wird. Das ist der Grund, warum wir einfacher Probleme lösen oder Aufgaben strukturieren und planen können, wenn wir nicht so voller Freude und

Bewegungsdrang sind (d.h. in nüchterner oder sachlicher Stimmung können wir besser nachdenken, Aufgaben analysieren und Probleme lösen). Umgekehrt wird immer dann unsere gute Stimmung gedämpft und wir fühlen uns ernüchtert, wenn wir ins Denken oder Planen gehen müssen, bspw. weil sich uns Hürden in den Weg stellen und wir feststellen müssen, dass wir unser Ziel doch nicht so einfach wie gewünscht erreichen können (d.h. wer denkt und Probleme analysiert, verliert seinen Schwung und trübt seine Handlungsfreude).

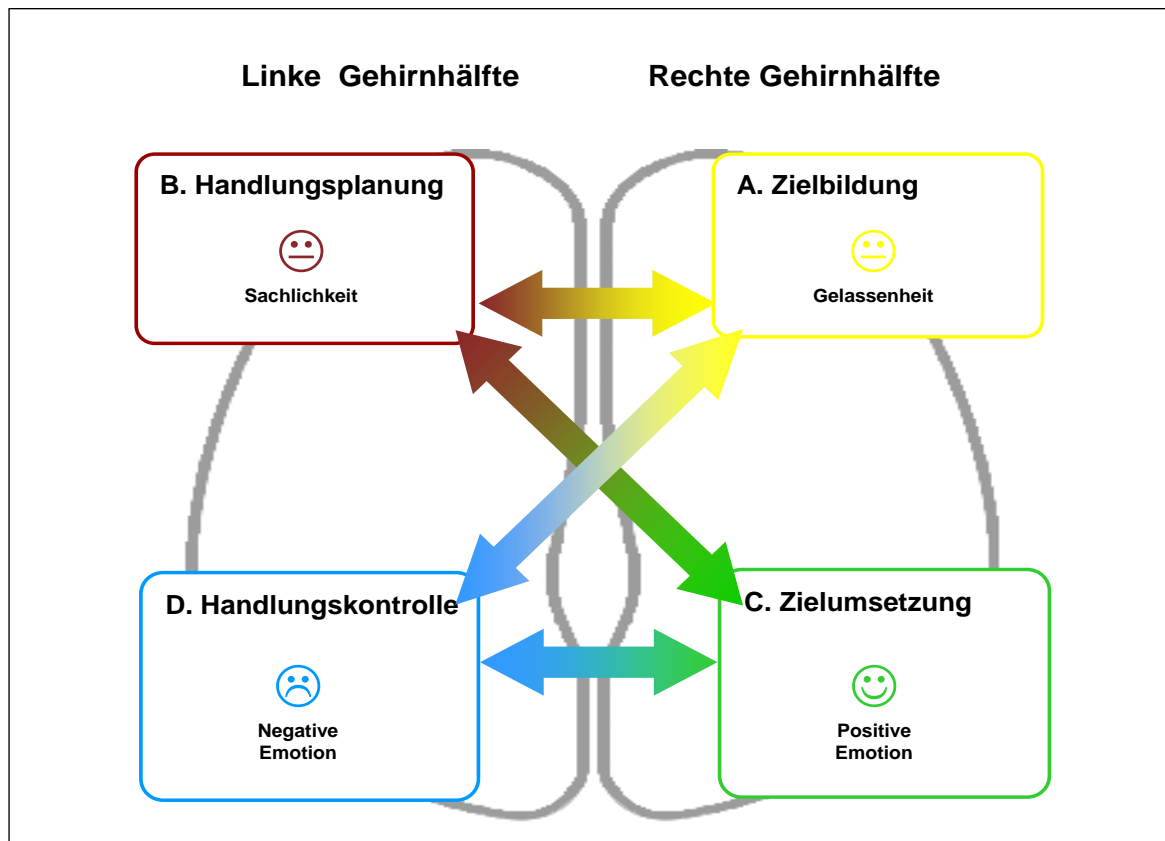


Abb. 2: Die vier Hirnfunktionssysteme und ihre Wechselwirkung mit bestimmten Gefühlslagen

## Emotionale Selbststeuerung

Durch die genannten Wechselwirkungen von Gefühlen und Informationsverarbeitung wird die Bedeutung der Emotionen für die Handlungssteuerung klar. Auch wird verständlich, warum eine zentrale Erkenntnis der Hirnforschung heute heißt: „Das erste und das letzte Wort bei allem, was wir Menschen denken, tun und entscheiden, hat das Gefühl!“

In der Reflexion der eigenen Gefühls- und Stimmungslagen sowie der Kompetenzen, die eigenen Gefühle steuern und regulieren zu können, liegt daher ein weiterer Schlüssel für Ihre Kompetenzentwicklung: Wenn es Ihnen gelingt, Ihre Gefühle zu erkennen und bewusst zu steuern, können Sie die für die Bewältigung einer spezifischen Aufgabe erforderlichen Hirnsysteme selbst aktivieren und diese Aufgabe erheblich effizienter erledigen.



In stressigen Situationen kommt zwei emotionalen Steuerungsmechanismen eine besondere Bedeutung zu, deren Beherrschung Ihnen enorme Vorteile verschaffen kann:

**Selbstberuhigung:** Ist Ihre Handlungskontrolle aktiviert und erkennt Ihre Objektwahrnehmung eine Unstimmigkeit, sollten Sie imstande sein, die mit der Aktivierung dieses Systems verknüpften negativen Gefühle aktiv zu dämpfen. Nur so kann der Wechsel zum Zielbildungssystem, d.h. zum ganzheitlichen Fühlen gelingen, um hier aus der Gelassenheit heraus kreativ sein zu können und neue Handlungsmöglichkeiten zu finden.

**Selbstmotivation:** Ist hingegen Ihre Handlungsplanung aktiviert, weil die einzelnen Schritte einer unerledigten Aufgabe mit Hilfe des loschen Denkens und Planens entwickelt werden müssen, werden Sie ein sachlich-nüchternes Gefühl verspüren. Um die Aufgabe nun in die Umsetzung zu bringen, müssen Sie positive Gefühle und damit ausreichende Handlungsenergien selbst erzeugen, um die Zielumsetzung über die intuitive Verhaltenssteuerung zu aktivieren.

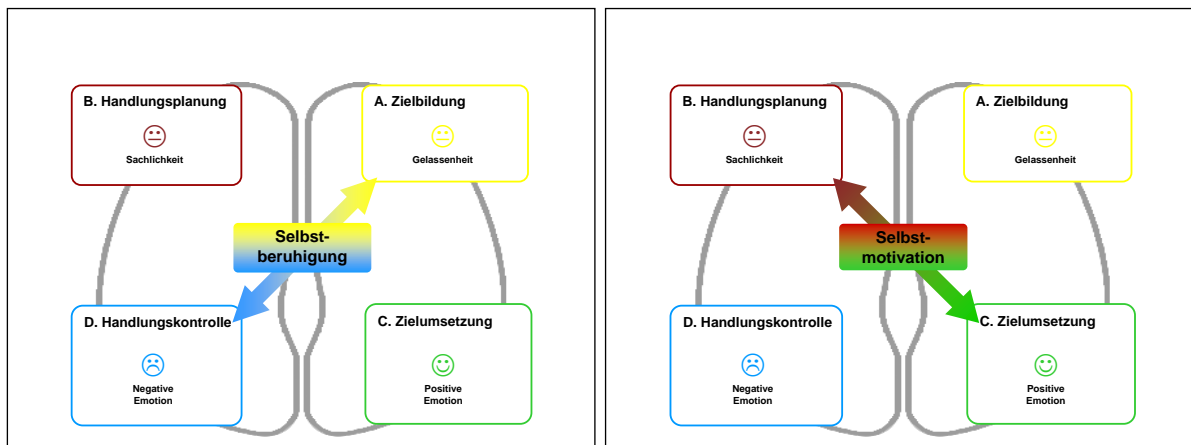


Abb. 3: Selbststeuerung: Selbstmotivation und Selbstberuhigung

Erst ein selbstgesteuerter Umgang mit allen emotionalen Stimmungen ermöglicht daher ein reibungsloses Zusammenwirken aller vier Funktionssysteme und somit situative Flexibilität, Kreativität und kraftvolle Handlungsfähigkeit. Hierin liegt der Urquell unserer persönlichen Ressourcen und Kompetenzen. Auch unsere Kommunikations- und Lösungskompetenzen im Umgang mit Problemen und Herausforderungen haben im Zusammenspiel der vier Funktionssysteme ihre eigentlichen Ursachen (neben unserem fachlichen Wissen und Können).

Ist die emotionale Selbststeuerung beeinträchtigt, kann dies bspw. dazu führen, dass eine Person unangenehme Aufgaben oder Ziele immer wieder aufschiebt oder gar „vergisst“ umzusetzen. Solche Störungen der emotionalen Selbststeuerung tragen oftmals dazu bei, dass Fähigkeiten und Begabungen nicht in entsprechende Leistung umgesetzt werden können.