

Courage Courage

Emotionale Selbststeuerung

Handlungssteuerungstheorie

Fit for now! *Business & Privat*

Mut to change!

Von der Hirn- zur Individual bzw. Teamperformance: Die Handlungssteuerungstheorie

1. Das Hirnfunktionsmodell

Ein Team besteht aus individuellen Persönlichkeiten. Um die Performance eines Teams zu steigern, müssen die Mitglieder nicht nur gut zusammenarbeiten - sondern zunächst einmal für sich selbst, eben als Individuen "gut funktionieren". Was bedeutet das? Aus der Sicht der Neurobiologie ist diese Frage klar beantwortet: Wenn ein Mensch aus einer Idee ein konkretes Ziel bildet, dementsprechend handelt, dann das Ergebnis mit dem ursprünglichen Ziel vergleicht und je nach Erfolg oder Misserfolg noch einmal neu ansetzt bzw. zufrieden ist. Glücklicherweise ist dies nicht nur die Sicht der Hirnforscher, sondern auch der meisten Führungskräfte im Arbeitsalltag auf ihre Mitarbeiter.

Betrachten wir ein Team einmal als ein System aus möglichst gut funktionierenden Gehirnen, das eine bessere Leistung erbringen kann als die Summe seiner Teile. Zunächst konzentrieren wir uns aber auf die Funktionsweise des einzelnen Gehirns.

Das sogenannte "Hirnfunktionsmodell" beschreibt einen einfachen Prozess, der jedes Mal in unserem Gehirn durchlaufen wird, wenn wir ins Handeln kommen. Wir unterscheiden vier verschiedene Phasen einer Handlung:

- A. Zielbildung (gelb)**
 - B. Handlungsplanung (rot)**
 - C. Zielumsetzung (grün) und**
 - D. Handlungskontrolle (blau)**
- courage*
courage[™]

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

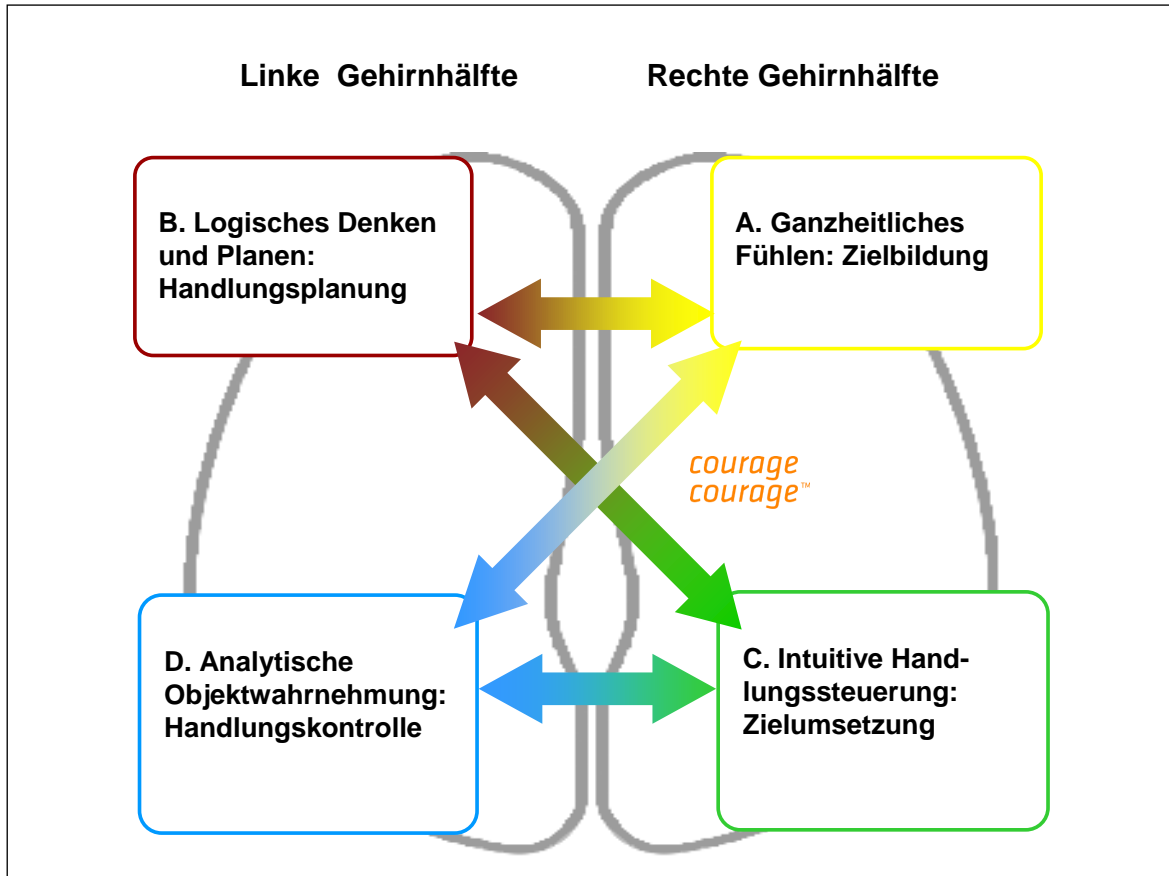


Abb. 1: Die vier Hirnfunktionssysteme im Zusammenspiel

Die Hirnfunktionssysteme im Einzelnen:

A. Zielbildung: Der Prozesskreislauf einer selbstgesteuerten Handlung beginnt mit der Aktivierung unserer inneren Motive. Sie sind im Hintergrund ständig präsent und verantwortlich für die kreative Entstehung von Ideen und Zielen, die wir anstreben. Bei der Zielbildung werden alle unsere emotionalen Bedürfnisse, Erfahrungen und Werte mit einbezogen – dies passiert allerdings zum größten Teil unbewusst. Diese Art der Informationsverarbeitung, wie Sie im Zielbildungsprozess abläuft, nennt man ganzheitliches Fühlen. Damit wird deutlich, dass wir nur über das Wahrnehmen und Nutzen unserer Gefühle diesen Prozess aktiv steuern und beeinflussen können.

B. Handlungsplanung: Wenn ein Zielbild 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 planen 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. Zielumsetzung: Sobald die Handlungsplanung und Problemlösung vollzogen ist und der erste Handlungsschritt festliegt, tritt wiederum ein anderes Hirnfunktionssystem in Aktion: die Zielumsetzung oder "intuitive Handlungssteuerung". Dieses stellt uns alle Handlungsroutinen 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 Handlungskontrolle. 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 sowie unseren eigenen Absichten und Plänen entspricht. Die Handlungskontrolle entscheidet außerdem, ob wir unser 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, 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. Wir Menschen unterscheiden uns darin, wie gut wir die einzelnen Hirnfunktionssysteme einsetzen können und auch darin, wie gut uns der Übergang von einem zum anderen System und somit der Wechsel zwischen den beiden Gehirnhälften gelingt.

2. Die Rolle der Emotionen bei der Handlungssteuerung

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, wodurch wir leicht und spontan ins Handeln kommen. Umgekehrt entstehen positive Gefühle in uns und es verschiebt sich unsere Stimmungslage ins positive, wenn wir eine Aufgabe blind beherrschen 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 Handlungskontrolle, 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, wenn wir 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 kreativer 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 ernüchert, 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).

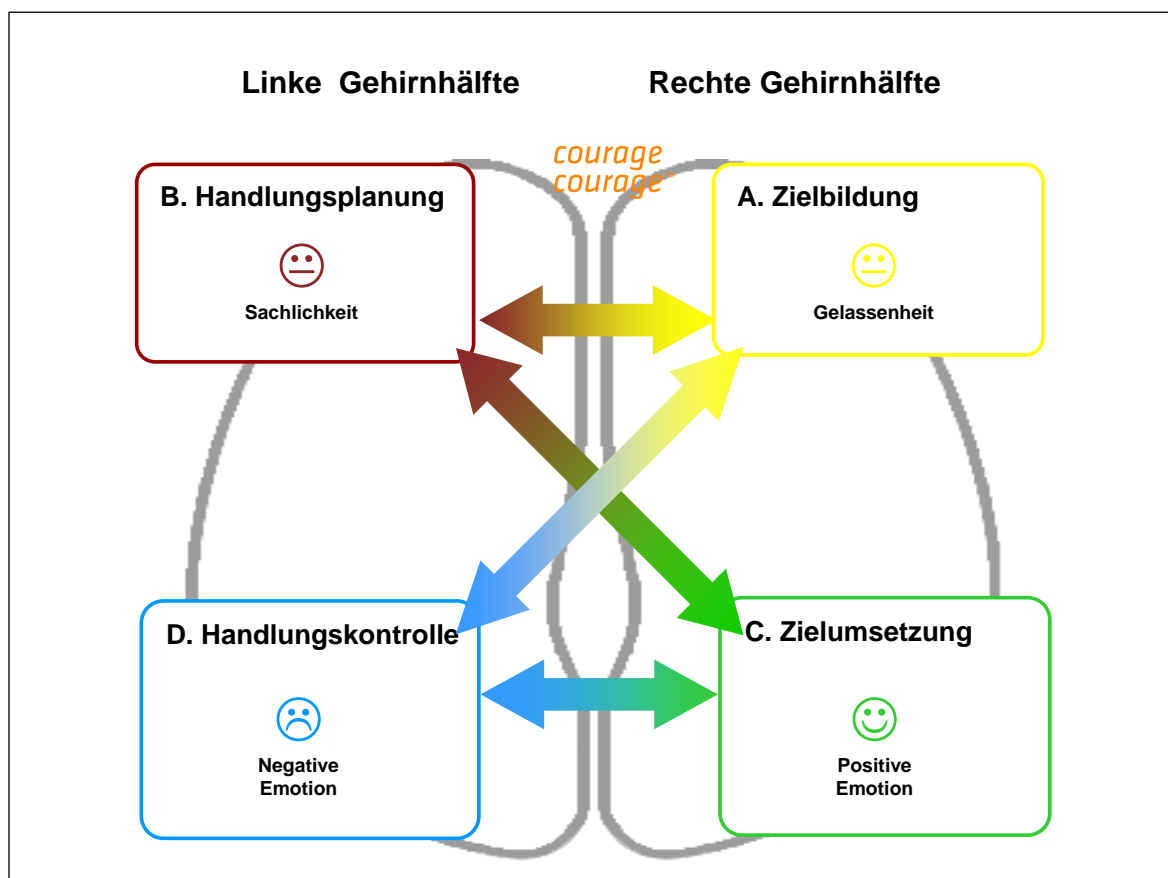


Abb. 2: Die vier Hirnfunktionssysteme und ihre Wechselwirkung mit bestimmten Gefühlslagen

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

3. Motivation und Stress

Stress empfinden wir Menschen dann, wenn der Wechsel zwischen den Funktionssystemen und Hirnhälften nicht reibungslos funktioniert. In diesem Fall ist fast jeder Versuch zur Motivation chancenlos. Es entsteht ein Ungleichgewicht, das kurzfristig zu Einschränkungen der persönlichen Kompetenzen, wie beispielsweise Entscheidungsschwäche, Verlust an Überblick und Planungsfähigkeit und langfristig sogar zu Krankheiten führen kann. Verstimmung, Müdigkeit, Energie- und Lustlosigkeit oder Verlust an Kreativität und Problemlösekompetenz sind erste Anzeichen dafür, dass ein Ungleichgewicht vorliegt.

Wir unterscheiden zwei Arten von Stress: **Belastungs- und Bedrohungsstress**. Typischerweise verstärken sich gerade im Rahmen von Veränderungsprozessen beide Formen von Stress.

Belastungsstress (siehe Abb. 3):

Wenn wir Menschen uns zu viele oder allzu schwierige Ziele setzen oder viele Aufgaben unerledigt vor uns herschieben, berauben wir uns selbst unserer Tatkraft und Motivation. Dies liegt daran, dass jede noch unerledigte Aufgabe oder jeder noch nicht umgesetzte Teilschritt zum Ziel uns Energie raubt, solange diese im System Handlungsplanung (d.h. im logischen Denken und Planen) bzw. in unserem Absichtsgedächtnis wach gehalten werden. Ebenso kostet uns die Arbeit mit der Denk- und Planungsfunktion positive Gefühle und somit Handlungsenergien. Zuviel Unerledigtes oder Schwieriges bremst also unsere Schaffenskraft. Dies passiert auch, wenn wir umfassende oder komplexe Aufgaben nicht ausreichend strukturieren und planen und sie dadurch in (für uns) machbare Teilschritte zergliedern. Wir schaffen es dann nicht, die anstehende Arbeit zu bewältigen oder fangen gar nicht erst an. Das ist ein wichtiger Grund für das Scheitern vieler Veränderungsprozesse.

Eine besondere Form des Belastungsstress liegt dann vor, wenn die Ziele, die wir uns bewusst setzen, nicht von unseren „inneren Antreibern“ (d.h. unseren Motiven) unterstützt werden oder nicht mit unseren Wertvorstellungen übereinstimmen. Wir erkennen dann nicht den Sinn in unserer Arbeit und erleben kaum noch positive (Erfolgs-)Gefühle, die uns weitere Energie geben könnten. In diesem Fall besteht die Blockade im Kopf darin, dass der Weg von der Zielbildung (Fühlsystem) zur Handlungsplanung versperrt ist.

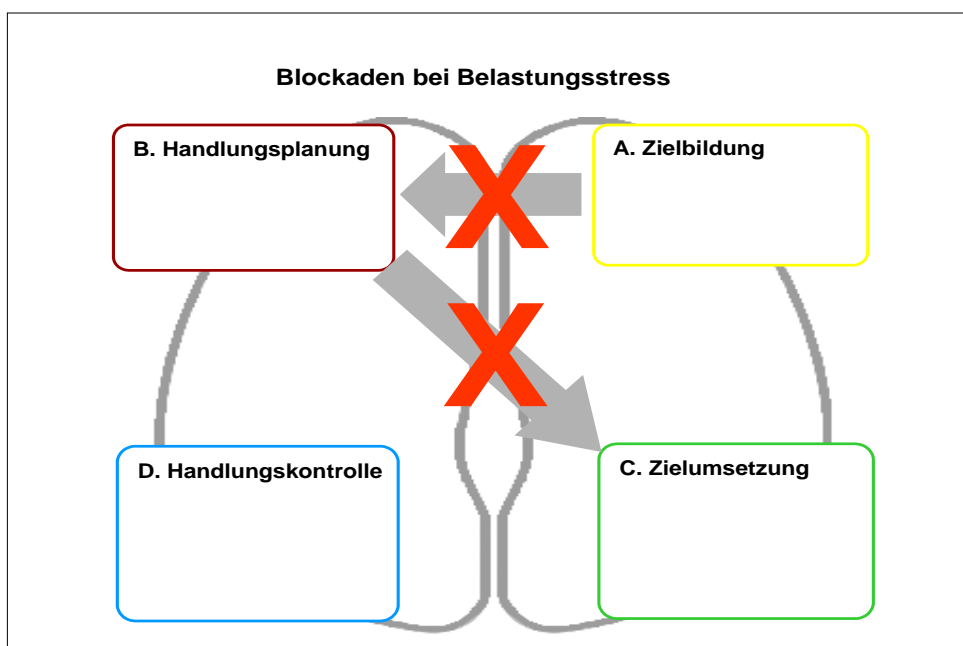


Abb.3: Blockaden bei Belastungsstress

Bedrohungsstress (siehe Abb.4)

Wenn wir durch Unstimmigkeiten oder Probleme und die damit verbundenen negativen Gefühle (z.B. eine lähmende Angst) oder Gedanken blockiert sind, fehlt es uns an einem ausreichenden Zugang zu unserem vernetzten Denken und Fühlsystem (und damit zu dem System, das für die Zielbildung und das Einbringen unseres vorhandenen Lösungswissens und unsere inneren Antreiber zuständig ist). Unsere Gedanken sind dann fast ständig mit dem noch ungelösten Problem beschäftigt. Das sorgt dafür, dass wir einen Tunnelblick entwickeln. Wir sind dann nicht mehr oder nur noch begrenzt imstande, selbst kreative Lösungen für Probleme zu finden. Auch tun wir uns dann schwer darin, klare Bilder über den gewünschten Zielzustand im Geiste entstehen zu lassen. Zu Beginn eines jeden Veränderungsprozesses müssen daher die Ängste und Blockaden thematisiert und aufgelöst werden (und natürlich im laufenden Prozess selbst auch).

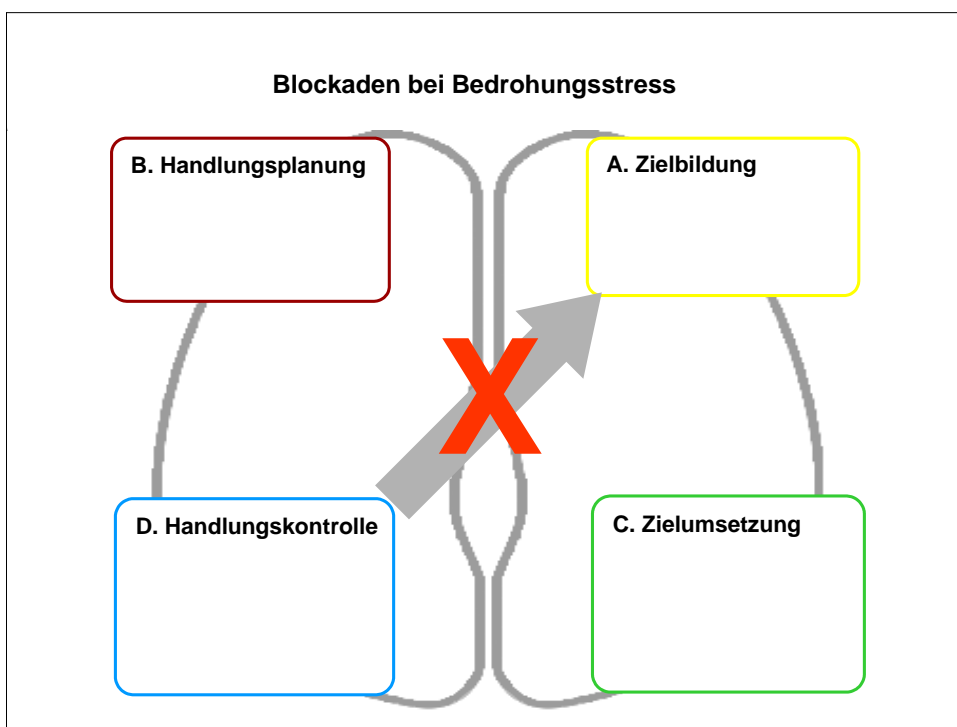


Abb. 4: Blockade bei Bedrohungsstress *courage*
*courage*TM