

Sonderdruck

Change Management – das eigene Verhalten kennen und steuern

Zeit für Veränderung – raus aus alten Verhaltensmustern!

Management Summary

- Veränderungen sind zwar meist unerwünscht, aber dennoch stets zur Stelle. Nicht jedem fällt das Einlassen auf Veränderungen leicht.
- Julius Kuhl hat dieses Phänomen mit der Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie (kurz PSI-Theorie) untersucht und vier Verhaltenstypen charakterisiert.
- Die Verhaltenstypen unterscheiden sich dadurch, wie gut man mit unerwünschten Veränderungen zurechtkommt und wie gut man sich auf das Neue einlassen kann.
- Mit einem Typentest im Anhang kann der eigene Verhaltenstyp selbst bestimmt werden. Ist die Zuordnung erfolgt, wird auch klar, wo man ansetzen muss, um besser mit den Veränderungen klar zu kommen.
- Mit Wenn-Dann-Plänen und dem Wunderrad ist es möglich, diese Empfehlungen auch in die Praxis umzusetzen.

Ein langfristiges Projekt geht zu Ende, Sie wechseln innerhalb Ihres Unternehmens die Stelle oder Ihre Lebensumstände bringen gerade große Veränderungen mit sich: Wenn Sie sich in einer dieser Situationen wiederfinden und Ihnen die Veränderung schwerfällt, kann Sie dieser Beitrag unterstützen, Ihr Verhalten zu verstehen und mit einem Test einzuordnen – damit Sie Veränderungen gelassen entgegenblicken und sie sogar als Chance wahrnehmen können.

Veränderungen – meist unerwünscht, aber stets zur Stelle

Die wenigsten Änderungen im Leben sind freiwillig oder erwünscht. Wenn man Menschen befragt, wie sehr sie glauben, sich in den kommenden zehn Jahren zu verändern, antworten die meisten: nur wenig. Und das, obwohl sie auf die Frage, wie sehr sie sich in den vergangenen zehn Jahren verändert haben, alle meinen, sich stark in Bezug auf ihre Persönlichkeit, ihre Werte und Vorlieben verändert zu haben (The end of History Illusion, 2013).

Wie kann es sein, dass man annimmt, die kommenden Jahre werden in Bezug auf Veränderungen komplett anders verlaufen als die vergangenen Jahre? Diese Ansicht kann zwei Ursachen haben:

1. Menschen glauben, dass ihre aktuelle Persönlichkeit attraktiv, ihre Wertvorstellungen großartig und ihre Vorlieben weise sind. Auf diesem hohen Niveau löst die Vorstellung, sich verändern zu müssen, Widerwillen aus.

Autor



Johannes Storch

Selbstständiger Zahn-
technikermeister, Trainer
und Coach im Bereich
Selbstmanagement

Kontakt: mail@jstorch.de

Mehr Informationen unter:

[› projektmagazin.de/autoren](https://www.projektmagazin.de/autoren)

2. Es ist einfacher, Veränderungen rückblickend zu beurteilen und in sein Leben einzuordnen, als künftiges Geschehen zu imaginieren und die Auswirkungen auf das eigene Leben abzuschätzen. Deshalb sieht man zukünftige Veränderungen als eher unwahrscheinlich an.

Egal ob die erste oder die zweite Ursache zutrifft, jeder geht individuell mit Veränderungen um. Der eine ist hoch-euphorisch und kann es kaum erwarten, bis sich endlich was tut. Der andere hat Angst und weiß nicht, wo er am besten anfängt.

Veränderungsempfinden verstehen mit der PSI-Theorie

Wie lässt sich erklären, dass manche Menschen Veränderungsprozesse, die von außen z.B. mit einem Transformationsprojekt an sie herangetragen werden, als Herausforderung sehen, während sich andere dadurch bedroht fühlen? Um das herauszufinden, muss man sich mit seiner persönlichen Fähigkeit im Umgang mit Misserfolg und mit neuen Herausforderungen auseinandersetzen. Denn das sind die beiden zentralen Faktoren, die bei jedem Veränderungsprozess auf Menschen zukommen. Mit den Fragen, wie gut man mit unerwünschten Veränderungen zurechtkommt und wie gut man sich auf das Neue einlassen und es motiviert angehen kann, hat sich der Psychologe Julius Kuhl (2001) in seiner Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie (kurz PSI-Theorie) beschäftigt.

Der Affekt als erste Reaktion

Ganz grundlegend im Umgang mit Veränderungsprozessen ist der Umgang mit den eigenen Affekten. Unter Affekten versteht man die einfachsten Gefühle oder Gefühlsregungen. "Einfach", weil sie ganz ohne bewusste Überlegungen oder höhere Erkenntnisse auf einer Ebene im Gehirn entstehen, auf der zwischen positiven und negativen Affekten unterschieden wird: Sie haben intuitiv entweder ein gutes oder schlechtes Gefühl.

Positive und negative Affekte

Die positiven Affekte werden im sogenannten Belohnungssystem und die negativen Affekte im Bestrafungssystem des Gehirns erzeugt. Mit diesen beiden Systemen gelingt es selbst einfachen Organismen, zu unterscheiden, ob ihnen etwas guttut oder nicht, ob sie eine Situation oder ein Objekt wieder aufsuchen wollen oder nächstes Mal besser meiden.

Weil die positiven und negativen Affekte durch zwei unterschiedliche Systeme erzeugt werden, ist es wichtig, positive und negative Affekte immer getrennt voneinander zu betrachten. Da die Systeme unabhängig voneinander arbeiten, ist es möglich, dass man auf ein und dieselbe Sache sowohl mit positivem als auch mit negativem Affekt reagieren kann: Man spricht dann von gemischten Gefühlen.

Aktivierete und gedämpfte Affekte

Julius Kuhl unterscheidet nicht nur zwischen positivem und negativem Affekt, sondern auch ihre Intensität. Positive und negative Affekte können sowohl schwach als auch stark ausgeprägt sein. In der PSI-Theorie spricht man bei schwach ausgeprägten Affekten von einer gedämpften Affektlage und bei stark ausgeprägten Affekten von einer aktivierten Affektlage.

Die PSI-Theorie unterscheidet somit vier verschiedene Affektlagen

- Gedämpfter negativer Affekt A (-)
- Aktivierter negativer Affekt A –
- Aktivierter positiver Affekt A +
- Gedämpfter positiver Affekt A (+)

Diese bezeichnet Kuhl auch als Funktionssysteme. In Tabelle 1 finden Sie das zu jeder der vier Affektlagen gehörige Funktionssystem und wie sich dieses äußert:

Affektlage	Funktionssystem	Ihre Gefühlslage
Gedämpfter negativer Affekt A (-)	Das Selbst	Eine Gefühlslage, bei der Sie sich entspannt fühlen, Ihnen viele Ideen und Lösungen z.B. für ein neues Projekt einfallen, Sie jedoch weniger die Risiken oder einen möglichen Misserfolg sehen.
Aktivierter negativer Affekt A -	Das Fehler-Zoom	Ein Gemütszustand, in dem Sie ängstlich und besorgt sind. Ihnen fallen Fehler und Ungereimtheiten auf, Sie haben einen Hang zum Perfektionismus, was z.B. bei Termindruck im Projekt zu Überlastung bis hin zur Erschöpfung führen kann.
Aktivierter positiver Affekt A +	Die intuitive Verhaltenssteuerung	In dieser Gefühlslage kommen Sie schnell vom Planen ins Handeln. Dabei denken Sie wenig nach, Sie handeln spontan und intuitiv. Gerade in größeren Projekten nicht immer einfach, da in dieser Gefühlslage wenig an langfristige Konsequenzen gedacht wird.
Gedämpfter positiver Affekt (+)	Der Verstand	Sie können Sachverhalte analytisch durchdenken und auch langfristige Projekte planen. Sie handeln überlegt und können warten, bis der richtige Zeitpunkt kommt. Es kann allerdings passieren, dass Sie zu lange über einen Sachverhalt grübeln, ohne ins Handeln zu kommen.

Tabelle 1: Die vier Affektlagen und ihre zugehörigen Funktionssysteme

Die vier Funktionssysteme im Detail

Das Selbst (gedämpfter negativer Affekt) A (-)

Wenn man sich im Funktionssystem des Selbst aufhält, kann man sehr gut mit Stress umgehen und negative Gefühle schnell und nachhaltig bewältigen. Das ist gut für ein psychisch gesundes und stressfreies Leben. Der Nachteil dieser entspannten Stimmungslage ist, dass durch den gedämpften negativen Affekt die Auseinandersetzung mit Fehlern oder Misserfolgen (das Funktionssystem des Fehler-Zooms) fehlt.

Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen nach einem anstrengenden Arbeitstag ruhig und gelassen in Ihrem Garten, schauen auf den See hinaus und lassen entspannt Ihren Blick schweifen. In dieser Stimmung gelingt es Ihnen leicht, von neuen Abenteuern zu träumen und neue Projektideen zu durchdenken. Ihnen fallen Lösungen ein, nach denen Sie vielleicht schon seit Wochen suchen.

Mit diesem entspannten Gefühl haben Sie Zugriff auf Ihre gesamten Erfahrungen, die Sie in Ihrem Leben gemacht haben. Ihre Gedanken können entspannt zwischen allen Regionen Ihres Gehirns hin- und herwandern. Kein negativer Gedanke behindert Sie oder schränkt Sie ein.

Das Fehler-Zoom (aktivierter negativer Affekt) A –

Der aktivierte negative Affekt sorgt dafür, dass man mit einer erhöhten Aufmerksamkeit die Umgebung nach Fehlern, Schwierigkeiten und Ungereimtheiten scannt. Denn die Aufgaben dieses Systems sind das Entdecken, Wiedererkennen, Kategorisieren und Benennen von Ereignissen. Deshalb bemerken Menschen in dieser Gefühlslage auch jeden noch so kleinen Fehler. Das kann dazu führen, dass sie einen Hang zum Perfektionismus entwickeln und zum Grübeln über Misserfolge neigen. Auf Dauer kann das zu Überlastung und Erschöpfung führen, weil das Gespür, was guttut und was abträglich für das Wohlbefinden ist, verloren geht.

Beispiel

Sie steigen nach einem anstrengenden Arbeitstag und einer Auseinandersetzung mit Ihrem Chef ins Auto. Auf dem Nachhauseweg lassen Sie den Streit nochmals vor Ihrem inneren Auge ablaufen. Sie überlegen sich, was der Auslöser war, wer was gesagt hat und wie verletzend die Aussagen für Sie waren. Wie konnte es so weit kommen? Was denkt Ihr Chef nun von Ihnen? Wie lange wird die schlechte Stimmung zwischen Ihnen und ihm anhalten? Was hätten Sie anders tun können? Wie werden Sie sich morgen verhalten? Ihre Gedanken kreisen um die Geschehnisse.

Der negative Affekt ist aktiviert und deshalb auch Ihr Fehler-Zoom, was dazu führt, dass Sie ängstlich und besorgt sind. Selbst jetzt, 30 Minuten nach der Auseinandersetzung, grübeln Sie noch immer über die Einzelheiten des Geschehens nach. Dieser negative Affekt und die entsprechende Stimmungslage begleiten Sie den ganzen Abend. Als Sie nach Hause kommen, merkt Ihr Partner sofort, dass etwas nicht stimmt. Auch Ihre Kinder bekommen es deutlich zu spüren, weil Sie gereizter und kleinlicher sind als üblich. Je länger dieser negative Affekt anhält, desto schlechter wird Ihre Stimmung.

Die intuitive Verhaltenssteuerung (aktivierter positiver Affekt) A+

Die intuitive Verhaltenssteuerung unterstützt Sie dabei, mühelos vom Planen ins Handeln zu kommen, denn durch den positiven Affekt kann man sehr gut die nötige Handlungsenergie aktivieren. In der sozialen Interaktion spielt die intuitive Verhaltenssteuerung ebenfalls eine wichtige Rolle. Kein Smalltalk, kein lockeres Gespräch, kein Lächeln und kein Blickkontakt wirken echt, wenn sie nicht intuitiv und zum richtigen Zeitpunkt kommen.

Ein aktivierter positiver Affekt schwächt aber den Zugang zum Verstand und damit zu planvollem Vorgehen. Gerade bei größeren Projekten, bei denen nicht auf Routinen zurückgegriffen werden kann, ist Planen notwendig. Die intuitive Verhaltenssteuerung ist zwar gut für rasches Handeln, aber hinderlich, wenn der richtige Zeitpunkt zum Handeln abgewartet werden muss.

Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie sind mit Ihren Projektkolleginnen und -kollegen auf einem Teambuilding-Workshop, diesmal in Form eines Survivaltrips. Es gilt, die Mannschaft auf sicherem Weg vom Ausgangspunkt durch einen Wald und über einen Fluss zum vereinbarten Ziel führen. Da Sie handwerklich begabt sind und leidenschaftlich gern konstruieren und bauen, sind Sie bei diesem Vorhaben ganz in Ihrem Element. Sie fällen schnell die Entscheidung, dass ein Floß gebraucht wird, weisen Ihre Kollegen an, was zu tun ist und nach kurzem Nachdenken läuft alles wie am Schnürchen. Sie bauen das Floß in Rekordzeit zusammen.

Der Verstand (gedämpfter positiver Affekt) A(+)

Wenn man sich im Funktionssystem des Verstandes aufhält, ist man besonders gut im Planen von Vorhaben. Das Funktionssystem des Verstandes verhindert vorschnelles Handeln und hilft dabei, schwierige oder neue Aufgaben, für die noch keine Handlungsrountinen zur Verfügung stehen, mit rationaler Planung zu meistern. Dieser Prozess erfordert allerdings Zeit. Deshalb brauchen Menschen, die bevorzugt mit dem Verstand arbeiten, genügend Zeit für die Planung ihrer Aufgaben. Mit gedämpftem positivem Affekt ist gleichzeitig der Zugang zur intuitiven Verhaltenssteuerung erschwert. Sie braucht man, um geplante Handlungen auch in die Tat umzusetzen.

Beispiel

Wenn Sie mit einem neuen Projekt beginnen, müssen Sie viele unterschiedliche Aspekte bedenken. Welche Fachleute werden gebraucht, wer überwacht das Budget, was sind wichtige Meilensteine, wie läuft die Kommunikation? Um diese Fragen zu bedenken und die nötigen Schritte zu planen, muss man in einer nüchternen und sachlichen Stimmungslage sein. Der Verstand übernimmt hier die Steuerung von Denken und Verhalten, was dazu führt, dass man zurückhaltend und überlegt vorgeht.

Die nüchterne und sachliche Stimmung sorgt dafür, dass man Vorhaben solange aufschieben kann, bis der richtige Moment zum Handeln gekommen ist. Erst wenn man sich sicher ist, dass alle Aspekte und Details berücksichtigt wurden, schreitet man zur Tat. Das verhindert, dass man nacharbeiten muss, nur weil vorschnell gehandelt wurde und dabei wichtige Aspekte nicht berücksichtigt wurden.

Den eigenen Verhaltenstyp bestimmen und das Verhalten ändern

Jeder Mensch verfügt über alle vier Funktionssysteme, arbeitet jedoch bevorzugt mit nur einem oder zwei. Optimal ist, wenn man auf alle vier Funktionssysteme gleichermaßen schnell und zuverlässig zugreifen kann. Mit welchen Systemen, in aktivierter oder gedämpfter Affektlage, Sie bevorzugt arbeiten, können Sie im **angehängten Test** herausfinden. Nachdem Sie den Test ausgefüllt haben, können Sie sich anhand Ihrer Punktezahlen (auf der Achse für negativen Effekt und auf der Achse für positiven Affekt) im folgenden Schema selbst einordnen:

Achse für negativen Affekt	Achse für positiven Affekt
0-8: Funktionstyp "Das Fehler-Zoom" A- Lernbedarf ist die Selbstberuhigung	0-8: Funktionstyp "Der Verstand" A(+) Lernbedarf ist die Selbstmotivierung
9-16: Funktionstyp "Das Selbst" A(-) Lernbedarf ist die Selbstkonfrontation	9-16: Funktionstyp "Intuitive Verhaltenssteuerung" A+ Lernbedarf ist die Selbstbremsung

Tabelle 2: Zuordnung der Testergebnisse zu den Funktionstypen und Lernaufgaben

Selbst A(-) und intuitive Verhaltenssteuerung A+

Ein Mensch dieses Verhaltenstyps hat einen guten Selbstzugang, ist kreativ im Problemlösen, kann negative Gefühle selbstständig herunterregulieren und hat einen exzellenten Umgang mit Stress. Veränderungen können zwar lästig sein, werden aber nie als Bedrohung oder Gefahr empfunden, sondern als Herausforderung. Gleichzeitig sorgt der aktivierte positive Affekt für rasches Handeln und Freude am Umsetzen der neuen Aufgabe bzw. im Umgang mit der Veränderung. Menschen mit dieser Kombination blühen bei Veränderungsprozessen auf und zeigen hier ihre Stärken. Mögliche Lernaufgaben sind die Selbstkonfrontation oder die Selbstbremsung.

Selbst A(-) und Verstand A(+)

Der gedämpfte negative Affekt sorgt für einen problemlosen Umgang mit Stress und Misserfolgen und ermöglicht durch den guten Selbstzugang gleichzeitig die nötige Kreativität beim Problemlösen. Allerdings behindert der gedämpfte positive Affekt eine rasche Umsetzung der neuen Aufgabe. Menschen, die ihre Vorhaben mit dem Verstand planen, sind zwar sehr genau und umsichtig, neigen aber dazu, die Umsetzung vor sich her- und aufzuschieben. Dadurch entsteht ein Handlungsstau, der die weitere Arbeit lähmen kann. Hier ist die Lernaufgabe, sich selbst motivieren zu können, um ins Handeln zu kommen.

Fehlerzoom A- und intuitive Verhaltenssteuerung Affekt A+

Menschen mit aktiviertem negativem Affekt neigen zu Perfektionismus. Wenn etwas in ihren Augen nicht gut gelingt, grübeln sie lange darüber nach, warum sie nicht erfolgreich waren und wie sich das in Zukunft vermeiden lässt. Dementsprechend versetzt sie eine angekündigte Veränderung in Stress, denn sie wissen ja nicht, ob sie den neuen Anforderungen gerecht werden können. Der positive aktivierte Affekt macht sie aber gleichzeitig neugierig und interessiert an Neuem, ohne jedoch zu wissen, ob sie die neue Aufgabe auch erfolgreich bewältigen können. Ein Teufelskreis, der nur mit einer guten Selbstberuhigung durchbrochen werden kann. Die Lernaufgabe ist, sich selbst zu beruhigen und auf das angesammelte Wissen zu vertrauen.

Fehlerzoom A- und Verstand A(+)

Der aktivierte negative Affekt sorgt für Selbstzweifel, neuen Aufgaben gewachsen zu sein und der gedämpfte positive Affekt behindert die Umsetzung, nachdem die Planungsphase abgeschlossen ist. Dieser Typ bleibt im Nachdenken, Planen und Grübeln stecken, bis hin zum völligen Erstarren. Ausführliches Planen ist an sich gut, genauso wie ein gesunder Selbstzweifel, ob man der Aufgabe gewachsen ist oder man möglicherweise noch

weitere Fähigkeiten braucht, bevor man loslegen kann. Allerdings dürfen diese Eigenschaften nicht zum Stillstand führen. Lernaufgabe kann hier sowohl die Selbstberuhigung sein, wenn das Sorgen und Grübeln überwiegen, als auch die Selbstmotivation, wenn das Hauptproblem in der Umsetzung liegt.

Umgang mit den Lernaufgaben

Nachdem Sie herausgefunden haben, welcher PSI-Typ Sie sind und wissen, welche Lernaufgabe(n) Sie haben, kommt der nächste Schritt, die Umsetzung.

Wenn-Dann-Pläne gegen eingefahrene Verhaltensmuster

Menschen entwickeln Verhaltensroutinen und Automatismen, wenn sie ein Verhalten häufig brauchen und sowohl schnell als auch zuverlässig abrufen wollen. Das ist für den Alltag durchaus nützlich. Denken Sie an Ihre ersten Fahrstunden zurück, wie sehr Sie da mit den drei Pedalen, den drei Spiegeln, der Gangschaltung, den verschiedenen Knöpfen und Hebeln und nicht zuletzt mit den anderen Verkehrsteilnehmern zu kämpfen hatten.

Da Sie zu dieser Zeit noch keine Routinen hatten, mussten Sie alle Anforderungen mit dem Verstand bewältigen. Das ist anstrengend, energieraubend und auf Dauer ermüdend. Aber je öfter Sie mit dem Auto unterwegs waren, desto routinierter wurde das Fahrverhalten. Heute müssen Sie kaum noch über das Autofahren nachdenken. Automatismen sind eine gute Sache, solange sie erwünscht sind.

Wenn Sie beschließen, ein altes Verhalten zu verändern, kann Ihnen ein altbewährter, aber jetzt unerwünschter Automatismus in die Quere kommen, z.B. wenn Sie in Ihrem nächsten Urlaub mit dem Auto nach England fahren. Es wird eine ganze Weile dauern, bis Sie sich auf den Linksverkehr eingestellt haben. Es ist, als würde Sie eine unsichtbare Macht immer wieder auf die rechte Fahrbahnseite ziehen.

Studie zu Wenn-Dann-Plänen

Die Teilnehmenden einer Studie (alle Studenten) erhielten an einem Montag eine Diskette, mit der Anweisung, am Mittwoch um 16 Uhr so viele mathematische Aufgaben wie möglich zu lösen. Es wurden zwei Gruppen gebildet. Die eine Gruppe erhielt die Diskette und musste einmal folgenden Satz aufschreiben: Am Mittwoch um 16 Uhr löse ich so viele mathematische Aufgaben wie möglich. Die andere Gruppe erhielt die Diskette und musste diesen Satz aufschreiben: *Wenn* es Mittwoch um 16 Uhr ist, *dann* löse ich so viele mathematische Aufgaben wie möglich.

Am Freitag mussten alle Studenten die Diskette mit den gelösten Aufgaben wieder abgeben. Was die Studenten nicht wussten, war, dass in der Diskette ein Zeitchip eingearbeitet war, der es den Forschern ermöglichte, festzustellen, wann genau sich die Studierenden an das Lösen der Aufgaben gesetzt hatten. Die Abweichung dieses tatsächlichen Zeitpunkts von der vorgegebenen Zeit wurde berechnet, und so konnte für die beiden Gruppen ein Mittelwert der Abweichung vom vorgegebenen Zeitpunkt 16 Uhr festgestellt werden.

In der ersten Gruppe betrug diese durchschnittliche Abweichung 480 Minuten, also volle acht Stunden. Bei der Gruppe mit dem Wenn-Dann-Plan war die Abweichung gerade mal 102 Minuten, also nur eine Stunde und zweiundvierzig Minuten. Der einzige Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen bestand darin, dass die eine den Wenn-Dann-Plan aufgeschrieben hatte und die andere ihre Absicht ohne Wenn-Dann-Plan formuliert hatte.

Wenn-Dann-Funktion für das Unterbewusstsein

Mit den Wenn-Dann-Plänen können Sie vor Ihren alten Automatismus einen neuen Sofortautomatismus schalten. Mit einer "wenn X passiert, dann mache ich Y"-Formulierung greifen Sie direkt auf die Ebene der unbewussten Automatismen zu. Sie verbinden eine Situation X direkt mit einer erwünschten Handlung Y und kommen damit der unerwünschten, automatisierten Handlung zuvor.

Mit dem X beschreiben Sie so genau wie möglich die Situation, die den alten Automatismus auslösen könnte, z.B. "Wenn ich merke, dass ich nervös werde, wenn Kollege B. anfängt laut zu werden" oder "Wenn ich müde und lustlos bin".

Für das Y formulieren Sie dann ein konkretes Verhalten, z.B. "Wenn X passiert, dann atme ich tief durch." Das Wenn-Dann-Format ist wichtig, weil das Gehirn gelernt hat, den Wenn-Teil automatisch mit dem Dann-Teil solcher Sätze zu verbinden. Dadurch erst entsteht die Automatisierung: *Wenn* die Situation auftaucht, die im Wenn-Satz beschrieben ist, *dann* wird automatisch das Verhalten ausgelöst, das im Dann-Satz beschrieben ist. Je nachdem, was Ihre Lernaufgabe ist, ergeben sich verschiedene Wenn-Dann-Pläne:

Beispiele:

- Zur **Selbstmotivation**:

Wenn ich zögerlich werde, dann sage ich mir: No risk, no fun!

- Zur **Selbstbremsung**:

Wenn ich euphorisch werde, dann sage ich mir "ruhig bleiben und nachdenken!"

- Zur **Selbstkonfrontation**:

Wenn alle um mich herum jammern, dann schaue ich mir den Grund für das Lamento genauer an.

- Zur **Selbstberuhigung**:

Wenn mich jemand verletzt hat, dann ziehe ich meinen Schutzmantel an.

Sie können die Wenn-Dann-Pläne natürlich auch individualisieren, indem Sie im Wenn-Teil eine konkrete Situation oder Person beschreiben, die Ihr unerwünschtes Verhalten auslöst. Sobald Sie Ihr Wenn und Ihr erwünschtes Dann festgelegt haben, schreiben Sie Ihren Wenn-Dann-Plan einmal auf. Damit steigern Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Ihnen in der beschriebenen Situation das neue erwünschte Verhalten rechtzeitig in den Sinn kommt.

Das Wunderrad

Wenn Sie in einem dynamischen Umfeld mehr als nur *einen* Plan brauchen, um situationsgerecht zu reagieren, können Sie mit der Wunderradtechnik Ihr Unterbewusstsein aktivieren – ein Vorgehen, mit dem Sie gezielt den Verstand überfordern, um Zugang zur Intuition zu erhalten. Die aktuell richtige Lösung zeigt sich dann mit guten Gefühlen wie ein Wunder, ohne jede Planung, ganz plötzlich, einfach von selbst – daher auch der Name dieser Technik.

Wenn der Verstand nicht mehr weiter weiß

Der Verstand kann Informationen nur seriell verarbeiten, d.h., eine nach der anderen. Wer nur mit dem Verstand arbeitet, der muss in einer unübersichtlichen Situation mit Rückzug reagieren, sich Zeit nehmen und in Ruhe nachdenken. Dann muss er oder sie einen Entschluss fassen und mit dem Entschluss in die Situation zurückkehren, um die Handlung auszuführen. Diese Strategie ist jedoch nicht immer zielführend, weil sie zeitaufwendig ist und bei komplexen Herausforderungen möglicherweise trotzdem keine klare Antwort hervorbringt.

Beim Wunderrad sammeln Sie alleine oder mit Mitarbeitern, Kollegen oder Ihrem Partner fünf Lösungsvorschläge für eine konkrete Fragestellung und schreiben diese in das Wunderrad (Bild 1). Durch die Vielzahl der Varianten wird der Verstand gezielt überfordert, gibt die Kontrolle ab und das Unterbewusstsein wird aktiv. Diejenige Option, die unter Berücksichtigung aller momentanen Gegebenheiten am besten geeignet ist, wird dann an die intuitive Verhaltenssteuerung zur Ausführung geschickt: Sie haben beim Anblick eines Lösungsvorschlags ein besonders gutes Gefühl und können ihn entsprechend umsetzen.

Beispiel

Stefan ist Führungskraft in einem Unternehmen, das eine radikale Änderung ihres Geschäftsmodells vorgenommen hat: Das Hauptgeschäft war bisher die Arbeitnehmerüberlassung ihrer Ingenieure an ihre Kunden. Die Mitarbeiter mussten vor Ort die Aufträge der Kunden ausführen und wurden nach Beendigung der Arbeit an einen neuen Kunden vermittelt. Aufgrund neuer gesetzlicher Bestimmungen ist eine solche Personalvermittlung nicht mehr möglich und die Mitarbeiter müssen nun eigene Projekte entwickeln und den Kunden anbieten.

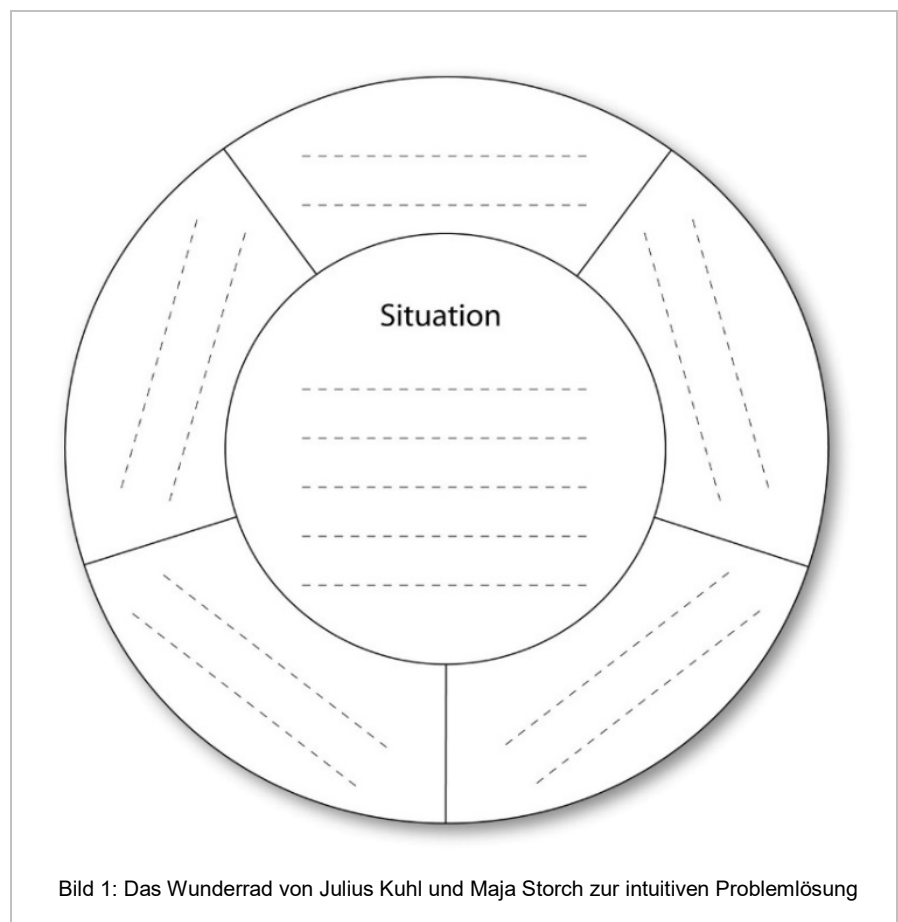


Bild 1: Das Wunderrad von Julius Kuhl und Maja Storch zur intuitiven Problemlösung

Diese Aufgabe, unternehmerisch zu denken und selbst kreativ zu handeln, stellt allerdings für viele ein Problem und große Veränderung ihres bisherigen Verhaltens dar. Stefan, der Leiter eines Teams, muss nun nicht nur die Sorgen seiner Mitarbeiter auffangen, den neuen Anforderungen nicht gerecht zu werden, sondern sich auch mit der Ignoranz seines Vorgesetzten rumschlagen, der trotz der veränderten Bedingungen die gleichen Umsätze wie früher fordert. Stefans Argument, dass manche Projekte erst nach einigen Monaten kostenintensiver Entwicklung Profit abwerfen, lässt er nicht gelten. Für die wöchentlichen Sitzungen, die ihn jedes Mal frustrieren, will er sich mit dem Wunderrad fünf Varianten erarbeiten, um je nach Stimmungslage und Sitzungsverlauf adäquat auf die Vorwürfe seines Vorgesetzten zu reagieren.

1. Ich richte mich im Stuhl auf und verweise mit fester Stimme auf die neuen Umstände.
2. Ich lehne mich zurück, atme tief durch und sage mir: auch diese Sitzung geht vorbei.
3. Ich rufe meinen Kollegen aus der Entwicklung zu Hilfe.
4. Ich biete meinem Vorgesetzten an, in unserem Team vorbeizukommen um unser neues Projekt live zu erleben.
5. Ich frage ihn, was er an meiner Stelle ändern würde.

Stefan hat sich aus den Vorschlägen seiner Kollegen die für ihn besten ausgesucht und ins Wunderrad eingetragen und damit ans Unbewusste delegiert. Je nach Situation erscheint ihm eine andere Lösung richtig und er wendet diese an. So erscheint ihm Lösung 2 richtig, als er erschöpft nach einem langen anstrengenden Kundentermin im wöchentlichen Meeting sitzt.

Da dieses Vorgehen jedoch nicht das Problem der Unstimmigkeiten als solches löst, arbeitet er die übrigen Vorschläge aus: Er notiert alle Umstände, von denen er annimmt, dass sie Einfluss auf die Umsatzzahlen haben. Er bittet Thomas, einen Software-Entwickler, sich für das nächste Vertriebsmeeting vorzubereiten, um ihn spontan dazu holen zu können. Und auch sein Team brieft er, wie sie gemeinsam auftreten, wenn der Vorgesetzte vorbeikommt, um das neue Projekt kennenzulernen.

Als das nächste Vertriebsmeeting ansteht, denkt er an die fünf (ausgearbeiteten) Lösungswege: Sein Vorgesetzter lässt wieder kein Argument gelten und pocht auf bessere Umsatzzahlen. Stefan entscheidet sich intuitiv für Lösung 5.

Fazit

Veränderungsprozesse werden uns alle ein Leben lang begleiten, sei es beruflich oder privat. Es liegt an Ihnen, ob Sie sich von den Veränderungen verunsichern, stressen und treiben lassen, oder ob Sie die Sache selbstbestimmt in die eigene Hand nehmen. Mit der PSI-Theorie haben Sie eine wissenschaftlich fundierte Persönlichkeitstheorie über Ihren Umgang mit Misserfolg und neuen Herausforderungen und mit den Wenn-Dann-Plänen sowie dem Wunderrad zwei Tools, um mit einem neuen, erwünschten Verhalten adäquat auf die Herausforderungen zu reagieren.

Literatur

- Kuhl, J.: Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Hogrefe, 2001
- Quoidbach J., Gilbert D., Wilson T. 2013: The End of History Illusion. Science, Vol. 339, Issue 6115, pp. 96-98

- Storch, J., Morgenegg, C., Storch, M., Kuhl, J.: Ich blicks, Hogrefe, 2016
- Storch, M., Krause, F.: Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) 6., überarbeitete Auflage. Hogrefe Verlag,. Bern, 2017
- Storch, M., Kuhl, J.: Die Kraft aus dem Selbst, Hogrefe, 2013



Weitere Informationen zum Change Management finden Sie im Buch "**Change-Management – so klappt's**" von Georg Adlmaier-Herbst, Maja Storch, Johannes Storch und Anke Breite, das 2018 im Hogrefe Verlag erschienen ist.

Projekterfolg ist planbar!

ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Methoden mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Blogbeiträge, Themenspecials, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de

Anhang

Selbst-Test: PSI-Typ

Überlegen Sie sich für welchen Lebensbereich (Geschäft, Privat, ...) Sie diesen Fragebogen ausfüllen möchten. Bitte geben Sie jeweils an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen (vielleicht auch im Vergleich zu anderen Personen):

1. Wenn etwas passiert, das mich sehr traurig macht, komme ich aus eigener Kraft rasch wieder auf die Beine.

0	1	2	3	4
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

2. Wenn zu viele unerledigte Aufgaben mich schwächen oder lähmen, dann kann ich mich bei Bedarf gut wieder in Schwung bringen.

0	1	2	3	4
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

3. Wenn ich gerade einen heftigen Streit mit einer für mich wichtigen Person hatte, fällt es mir schwer, eine anstehende wichtige Aufgabe in Angriff zu nehmen.

4	3	2	1	0
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

4. Wenn wegen zu großer Arbeitsbelastung meine Leistungsfreude sinkt, dann habe ich Mühe aus meinem Motivationstief heraus zu kommen.

4	3	2	1	0
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

5. Wenn mir etwas Wichtiges richtig schief gelaufen ist, kann ich das für einige Zeit auf sich beruhen lassen, um mich auf anstehende Aufgaben zu konzentrieren.

0	1	2	3	4
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

6. Wenn unangenehme Pflichten sich so anhäufen, dass meine Handlungsstärke nachlässt, dann kann ich mich sofort wieder motivieren, wenn ich es will.

0	1	2	3	4
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

7. Wenn ich wegen einer schlechten Beurteilung meiner Leistung geknickt bin, kann ich mich ganz schlecht auf neue Herausforderungen konzentrieren.

4	3	2	1	0
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

8. Wenn ich morgens schon merke, dass ich Dinge tun muss, zu denen ich gar keine Lust habe, dann fällt es mir schwer mich aufzuraffen.

4	3	2	1	0
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

Auswertung:

Zählen Sie wie folgt Ihre Punkte zusammen:

1. Frage 1 + Frage 3 + Frage 5 + Frage 7 = Achse für negativen Affekt

2. Frage 2 + Frage 4 + Frage 6 + Frage 8 = Achse für positiven Affekt

Interpretation:

1. Wenn Sie auf der Achse für negative Affekte einen Wert von

a. 0-8 erreicht haben, sind Sie eher empfindlich für negativen Affekt. Ihr Lernbedarf ist die Selbstberuhigung.

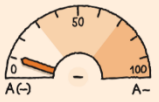
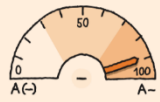
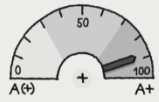
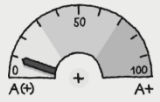
b. 9-16 erreicht haben, sind Sie wenig empfindlich für negativen Affekt. Ihr Lernbedarf ist die Selbstkonfrontation

2. Wenn Sie auf der Achse für positive Affekte einen Wert von

a. 0-8 erreicht haben, sind Sie wenig empfindlich für positiven Affekt. Ihr Lernbedarf ist die Selbstmotivation

b. 9-16 erreicht haben, sind Sie eher empfindlich für positiven Affekt. Ihr Lernbedarf ist die Selbstbremsung

Die vier Funktionssysteme auf einen Blick

	Selbst (-)	Fehlerzoom -	Intuitive Verhaltenssteuerung +	Verstand (+)
				
Affekt	gedämpfter negativer Affekt A(-)	aktivierter negativer Affekt A-	aktivierter positiver Affekt A+	gedämpfter positiver Affekt A(+)
Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überblick haben ■ viele Gefühle und Körpersignale einbinden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Details beachten ■ auf Einzelgefühle fixiert bleiben 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Handlungsrouitinen / Automatismen ausführen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ rational planen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstberuhigung - guter Umgang mit Stress - schnelle und nachhaltige Bewältigung von negativen Gefühlen ■ Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstkonfrontation - Misserfolge beachten - Fehler und Gefahren entdecken ■ Gründlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstmotivierung - ermöglicht spontanes Handeln - bringt viel Handlungsenergie mit sich ■ Spontaneität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstbremsung - verhindert vorschnelles Handeln - ermöglicht Bedürfnisaufschub ■ überlegtes Vorgehen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gefahr, negativen Stimmungen und leidvollen Erfahrungen auszuweichen ■ nicht bewusst kontrollierbar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grübeln, Gedankenkreisen, übermäßiger Perfektionismus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsequenzen werden nicht bedacht ■ Ausdauer fehlt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mangel an Handlungsenergie, man kommt nicht von der Planung in die Handlung

(Quelle: Storch, Morgeneegg, Storch, Kuhl, 2016)