



Von Zögerern, Unbestimmten und Abbrechern

- Um ein Programm zu verändern, muss man verstehen, wie es funktioniert

#Alarmsystem #Aufschieberitis #Dickhäuter #Gestaltungskraft #Handlungsenergie
#Handlungsorientierung #psychosomatische_Erkrankungen #Selbstlosigkeit #Stressresistenz

Rückblick

- In der [Ausgabe 07](#)

Vom Gelingen rasanter und radikaler Umbrüche

- *Das Gefühl muss mit ins Boot*

ging es um die Frage, wie kann die Zukunft des einzelnen Menschen mit den neuen Erkenntnissen der Neuro- und Sozialwissenschaften und der Persönlichkeitsforschung erfolgreich gelingen.

In der [Ausgabe 08](#)

Notsignal

- *Ein lästiges Übel, der Teufel in der Glastür und ein überforderter Brandschutzhelfer* beschreibe ich beispielhaft an der Aufgabe eines Brandschutzhelfers, welche Gefahren eine leichtfertige innere Haltung bei dieser verantwortungsvollen Aufgabe mit sich bringt. Eine Belastungssituation und erst recht ein realer Notfall ändert den Verarbeitungsmodus im Gehirn völlig. Eine gut ausgebildete Fähigkeit zur [Selbststeuerung](#) ermöglicht Menschen, klug zu entscheiden und zielgerichtet zu handeln. Fehlreaktionen und falsche Entscheidungen im Affekt werden vermieden.

*Wir haben kein Erkenntnisproblem,
sondern ein Umsetzungsproblem.*

Damaliger Bundespräsident Roman Herzog in seiner „Ruck“-Rede 1997

Vielfacher Erkenntnisgewinn durch Leseaufwand von 20 Minuten:

Von Zögerern, Unbestimmten und Abbrechern

- *Um ein Programm zu verändern, muss man verstehen, wie es funktioniert*

Extrakt

1. **Zögerer** schieben die Umsetzung eigener Ziele immer wieder auf.
2. **Unbestimmte** formulieren keine Ziele und treffen keine klaren Entscheidungen.

3. **Aufgeber** halten nicht durch, sobald Schwierigkeiten oder Misserfolge auftauchen.

Für diese Verhaltensprogramme kann es zwei Ursachen geben:

A: Jemand kann sich nicht selbst motivieren.

B: Jemand kann sich nicht ausreichend beruhigen.

„Bevor es einfach wird, wird es meist aufwendig, manchmal komplex.“

Herausforderung

Will man Freude mit einem PC, Handy oder Auto haben, muss man lernen, damit umzugehen, und wissen, wie er/es funktioniert. Dies leuchtet jedem sofort ein. Wenn es jedoch um ein ungesundes menschliches „Verhaltensprogramm“ geht, kommt man auf die Idee, dass Menschen diesem einfachen Zusammenhang geradezu abweisend gegenüberstehen – dies gilt besonders, wenn es um die **eigenen** „Verhaltensprogramme“ geht. Wieso das menschliche Gehirn auf jede Form von Veränderungen mit negativen Affekten reagiert, erfahren Sie in der „Ach so!“-[Ausgabe 04](#): *Wieso ist es so schwer, sich zu verändern?*

Wobei ich erwähne, dass es natürlich auch Menschen gibt, die Veränderungsmöglichkeiten suchen und sich gern mit Neuem und Unbekanntem befassen.

Vertiefung und Hintergrund Die kluge Nutzung des Gehirns

- Gebrauchsanweisung hilft weiter

In der „Ach so!“-[Ausgabe 06](#):

„Was macht eine „gestandene“ Persönlichkeit aus?“

- Die entscheidenden Kompetenzen lernten Sie die vier psychischen Teilsysteme kennen. Zugang zu diesen zentralen Gehirnarealen ermöglicht die Fähigkeit, seine [Affekte zu regulieren](#).

Der Einfachheit halber verwende ich in dieser Ausgabe die Begriffe Affekt, Emotion, Stimmung und Gefühl synonym.

Um den Ursachen

- von zögerlichem Verhalten oder
- dem Unvermögen, eine klare Entscheidung zu fällen oder
- ein Vorhaben bei der ersten Schwierigkeit abubrechen

auf den Grund zu gehen, hilft das Wissen um die Funktionsweise unseres Stress- bzw. Gefühls-systems weiter.

A:

Regulation der positiven Affekte

Hier geht es um die Aktivierung oder die Dämpfung des Nucleus accumbens*¹, unserem Belohnungs-system.

Gedämpfte positive Affekte

(Die Farbe lila dient dem leichteren Verständnis. Sie finden sie in der Grafik 1 wieder.)

Der **Verstand** wird in einer nüchtern-sachlichen Stimmung aktiv. Man braucht ihn, wenn man eine schwierige oder unangenehme Handlung nicht sofort ausführen kann, aber nicht vergessen darf. Bis eine günstige Gelegenheit erkannt wird, kann die Ausführung des Gewollten mit dem Verstand erst einmal aufgeschoben („gehemmt“) werden. Diese Selbstbremsung ist ein normaler und gesunder Mechanismus. Er soll verhindern, dass man in schwierigen Situationen unüberlegt handelt.

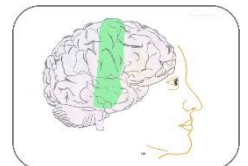


Wer jedoch ständig den Verstand aktiviert hat, quasi „auf der Bremse steht“, denkt irgendwann nur noch über Schwierigkeiten oder (nie) realisierbare Ideale nach. Hierbei kommt man kaum noch zur Umsetzung seiner Absichten und Ziele.

Aktivierte positive Affekte

Wenn ein guter Zeitpunkt für die Ausführung gekommen ist und man eine geeignete Handlungsmöglichkeit gefunden hat, braucht man das Ausführungssystem – die **intuitive Verhaltenssteuerung (IVS)**.

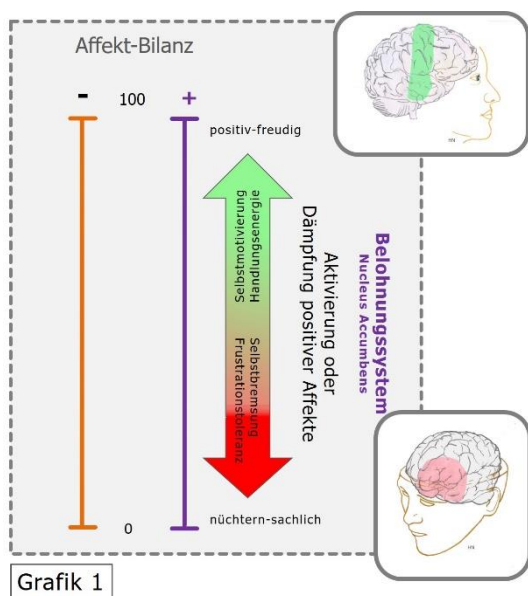
Sie macht dem Überlegen durch Selbstmotivierung ein Ende. Man fühlt Handlungsenergie und kann Gas geben. Aktiviert wird die **IVS** durch eine positiv-freudige Stimmung: Man freut sich auf das Erreichen des Ziels, ohne den steinigen Weg dorthin zu verleugnen.



Wer jedoch **nur** das **Ausführungssystem** aktiviert, also darauf festgelegt ist, kann zwar sehr spontan und charmant sein, er weicht jedoch Schwierigkeiten

aus. Beispielsweise sind *einseitige Optimisten* auf die vorhandenen Verhaltensprogramme des intuitiven Ausführungssystems festgelegt. Sie müssen passen (oder delegieren), wenn Schwierigkeiten zu überwinden sind. Diese Menschen sind zwar meist gut drauf, können sich jedoch nicht bremsen, um **nüchtern-sachlich** eine Schwierigkeit zu analysieren oder einige Schritte vor auszuplanen.

Wenn positive Gefühle entstehen (von außen oder von innen angeregt) wird das Gehirnareal des **Verstandes** mit dem **Ausführungssystem** verbunden (Grafik 1).



Durch Motivation entsteht Handlungsenergie. Man tut dann tatsächlich das, was man tun wollte:

- ✓ Gerade in zeitkritischen Notsituationen ist dies von lebensrettender Bedeutung.
- ✓ In einer Verkaufssituation kann dies den Zuschlag bedeuten.
- ✓ Bei einer Reklamation wird der aufgebrachte Kunde sich gegen ein Abwandern entscheiden.

Bei der Regulation der positiven Emotionen geht es neurobiologisch um die Aktivierung (= Selbstmotivierung) oder „Dämpfung“ (= Selbstbremsung) des Nucleus Accumbens*¹ („Belohnungssystem“).

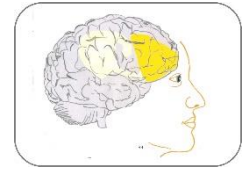
B: Regulierung der negativen Affekte

Hier geht es um die Aktivierung oder die Beruhigung der Amygdala*¹, unserem Warn- und Alarmsystem.

Gedämpfte negative Affekte

(Die Farbe orange dient dem leichteren Verständnis. Sie finden sie in der Grafik 1 wieder.)

Die Herabregulierung eines negativen Affekts (z. B. durch Trost oder Selbstberuhigung) aktiviert das **Selbst** (= **emotionales Erfahrungsgedächtnis**).



In der Stimmung der Gelassenheit gibt uns dies extrem vernetzte und rasend schnell arbeitende Gehirnareal den ganzheitlichen Überblick über wichtige Lebenserfahrungen und die unbewusste **Bedürfnisstruktur**.

Das **Selbst** braucht man, wenn es darum geht, aus der Gesamtheit aller abgespeicherten Lebenserfahrungen eine Lösung auszuwählen. Elementar ist der **Selbstzugang**, wenn es für ein gutes Ergebnis wichtig ist, darauf zu achten, dass alle oder möglichst viele eigene Bedürfnisse und Werte und nach Möglichkeit auch die Erwartungen und Wünsche anderer berücksichtigt werden müssen. Umgangssprachlich:

- „**Verstand** und **Bauch** wollen das Gleiche.“
- „Man ist mit ganzem Herzen dabei.“
- „Das Feuer der Begeisterung ist entfacht.“

Dies erfordert die immense Gestaltungs- und Differenzierungskraft des Selbstsystems. Negative Affekte sind hier gedämpft und man ist in einer Stimmung der Gelassenheit – der Fels in der Brandung.

Wer jedoch nur das Selbst aktiviert hält, wird zum „Dickhäuter“. Er kann den negativen Affekt nicht aushalten. Er hat früh gelernt, ihn gar nicht erst aufkommen zu lassen. Er kann gut aus seiner bisherigen Lebenserfahrung handeln. Diese Erfahrung wächst aber nicht weiter, weil sie keine neuen Einzelerfahrungen („Objekte“) integriert. Man schaut sich den eigenen Fehler gar nicht erst an und „schwups“ ergießt sich drei Tage später nicht erneut Kaffee, sondern O-Saft über die Tastatur. Oder man verkürzt die „Trauer“-/Reflexionsphase nach einer Trennung auf vier Tage, z. B. bis zur nächsten Party. Und „schwups“ hat man zwar einen anderen Menschen an seiner Seite, jedoch mit der gleichen Persönlichkeitsstruktur. Spätestens nach dem Ende der rosaroten Phase geht es um die gleichen Beziehungsprobleme wie beim letzten Mal.

Aktiviere **negative Affekte**

Der **FehlerZoom**

(Objekterkennungssystem) wird in einer ernst-konzentrierten Stimmung aktiv. Jetzt kann man Einzelheiten aus dem Gesamtfeld der Wahrnehmung herauslösen. Man kann sie besonders beachten, vielleicht auch benennen und später wiedererkennen. Von zentraler Bedeutung ist dieses Warnsystem, wenn einzelne Risiko- und Gefahrenquellen aus dem Gesamtkontext herausgelöst oder Fehler und Problempunkte erkannt werden müssen. Problemerkennung ist eine Voraussetzung für die Problemlösung.



Bleibt jemand jedoch in der Problemerkennung stecken, dann kann daraus die sogenannte Lageorientierung oder Opferhaltung werden: Man sieht nur noch nur die Unstimmigkeiten und Fehler, die eigenen und die anderer. Übersteigt der Stress bzw. die Angst eine bestimmte Schwelle, kann man nicht mehr über Lösungsmöglichkeiten nachdenken. *Angst macht dumm*, sagt der Volksmund, selbst wenn ein Mensch sehr gebildet ist. Dies kann leicht in die „Problemhypnose“ führen. Hierbei wird man zum „Unstimmigkeitsexperten“, der „jedes Haar in der Suppe“ findet.

Verselbständigt sich die damit verbundene Selbstkontrolle, wird man ein disziplinierter Mensch, auf den Verlass ist. Er setzt alle ihm aufgetragenen Ziele konsequent und „selbstlos“ um. Die „Selbstlosigkeit“ kann dann aber für die Person zum Problem werden: Sie ist „ihr **Selbst** los“ – eine Art „Dauerblack-out“.

Bei jeder Form von psychosomatischer Erkrankung kann man hierzu einen Zusammenhang herstellen.

Mit selbstlosen Menschen erlebt man selten unbeschwerter Freude – es sei denn Alkohol kommt ins Spiel. Sie sind sicher auch nicht diejenigen, die fantasievolle Vorschläge für die Gestaltung des Wochenendes machen. Kreativität und neue ungewöhnliche Ideen sind ihnen fremd.

Handlungsempfehlung

- Entwicklung der Fähigkeit zum [Selbstzugang](#) und zur [Affektregulation](#).

Gerade im menschlichen Miteinander, im Privaten, im Führungsalltag und besonders in einer nicht

trainierbaren Notsituation sind Spontaneität, Kreativität und ungewöhnliche Ideen von zentraler Bedeutung.

In einer gelassen-entspannten Stimmung ist das Selbst aktiviert. Unmittelbare Erfahrungen werden integriert und sind bei allen späteren Entscheidungen simultan verfügbar.

Andererseits erleichtert die vorübergehende Hemmung der Selbstwahrnehmung bzw. Blockierung des Zugangs zum **Selbst** (Selbsthemmung) die Zielverfolgung. Man wird dann nicht durch alle möglichen Interessen und Bedürfnisse von dem momentan wichtigsten Ziel abgelenkt. Beispiel:

Beim „Pauken“ für die Abschlussklausur lenkt das Bedürfnis, lieber an den See zu fahren, nicht ab. Experten in der Nutzung aller vier psychischen Teilsysteme fällt in so einer Entweder-oder-Situation immer eine Sowohl-als-auch-Lösung ein: Als Student mit der Liebsten an den See fahren UND trotzdem „zeitgleich“ lernen. Ein konfliktträchtiger innerer wie äußerer Zwiespalt löst sich in Luft auf ...

Ob eine Person als Ganzes die für sie und ihre Umgebung richtigen Ziele bildet und diese dann auch erfolgreich umsetzt, hängt von der Optimierung des Zusammenspiels zwischen den vier Systemen ab. Zentral ist hierbei die Fähigkeit zur [Affektregulation](#).

Lageorientierte Menschen

Sie sehen sich als Opfer der Umstände, verwalten ihre Gefühle, sie nehmen sie so hin wie sie sind.

Menschen mit Opfergrundhaltung brauchen die Ermutigung oder Beruhigung von außen, um in eine Stimmung zu kommen, aus der heraus sie angemessen handeln können.

Dann allerdings - auch das hat die Forschung von Prof. Dr. Julius Kuhl immer wieder gezeigt - können auch Menschen mit einer Opfergrundhaltung „zur Höchstform auflaufen“.

Handlungsorientierte Gestalter

Sie gestalten Gefühle, übernehmen die Verantwortung für ihre Gefühle und sind ihnen nicht ausgeliefert.

Menschen mit Gestaltergrundhaltung setzen deshalb ihre Ziele besser um, weil sie ihre Affekte und Emotionen eigenständig regulieren.

Wir sprechen in diesem Zusammenhang von [persönlicher Intelligenz](#).

Ziel sollte es sein, sich für diese grundsätzlich unterschiedlichen Lebensorientierungen zu sensibilisieren. Es handelt sich bei diesen beiden Grundhaltungen um Tendenzen, auf bestimmte Situationen gewohnheitsmäßig zu reagieren.

Die drei Varianten der Opferhaltung

Ein sehr **zögerlicher Mensch** denkt immer mehr über die Schwierigkeiten und Probleme nach, „vergisst“ aber zu handeln. Das Denken bewegt sich im Kreise und tut nicht mehr das, wofür es da ist: Handeln vorbereiten, statt es zu verhindern.

Manche Zögerer sind den Zustand des ständigen Aufschiebens leid, schaffen es aber nicht, zu handlungsorientierten Umsetzungsexperten zu werden.

„Lass uns lieber abwarten, wie das Wetter wird ...“
oder

„Kommt Zeit, kommt Rat.“

Risiko

Immer wieder mit unerledigten Dingen konfrontiert zu werden, birgt eine emotionale Gefahr: Die mit der Belastung des Absichtsgedächtnisses (= Teil des Verstandes) verbundene Ausführungshemmung bringt eine Dämpfung der positiven Stimmung mit sich. Frisst sich diese Dämpfung fest, so kann man in einen klagenden, „ewig-meckrigen“, jammernden, negativistischen oder sogar depressiven Zustand geraten.

Die Unbestimmten versuchen, diesen Zustand zu verhindern, indem sie das Absichtsgedächtnis nicht mehr belasten:

Sie bilden keine schwierigen Ziele mehr. Auch dann, wenn sie etwas versprechen (sich selbst oder anderen), wird das Absichtsgedächtnis in Wirklichkeit gar nicht aktiviert. Sie werden damit zwar unzuverlässig, aber wenigstens nicht depressiv.

Sowohl den Zögerern als auch den Unbestimmten fällt es schwer, sich zu motivieren. Sie sind darauf angewiesen, dass andere ihnen Mut machen oder zumindest die Initiative ergreifen.

Die Selbstmotivierungsschwäche ist bei den Unbestimmten noch größer als bei den Zögerern: Sie können so wenig Umsetzungsenergie aufbringen, dass sie sich gar nicht mehr leisten können, das Absichtsgedächtnis mit weiteren Zielen zu belasten: Deshalb legen sie sich ungern fest, lassen lieber die Dinge unbestimmt und in der Schwebe.

„Ich habe so viel um die Ohren ...“

Die Aufgeber leiden oft auch an einer Selbstmotivierungsschwäche. Sie ist aber nicht so ausgeprägt wie bei den Zögerern und Unbestimmten:

Aufgeber können immerhin die Energie aufbringen, sich trotz der Belastung des Absichtsgedächtnisses für die ersten Umsetzungsschritte zu motivieren. Ihre Selbstmotivierung bricht aber zusammen, wenn die ersten Schwierigkeiten oder Misserfolge auftreten.

„Wenn das so ist, dann lass uns das Vorhaben lieber aufgeben.“

„Ach nö! Auch das noch ...“

Auch Satzanfänge wie „Eigentlich sollte MAN ...“, „MAN könnte ...“, „MAN müsste ...“ lassen vermuten, dass jemand in diesem Moment zur Lageorientierung neigt.

Bei der ersten Ursache der drei Formen von Passivität ging es um die Schwierigkeit, sich zu motivieren. Ausreichend Handlungsenergie zu haben ist ohne Selbstmotivation nicht möglich.

Die zweite Ursache,

die in die drei Formen der Passivität führen kann, hängt mit der Schwierigkeit zusammen, Kontakt zu den eigenen Gefühlen zu halten.

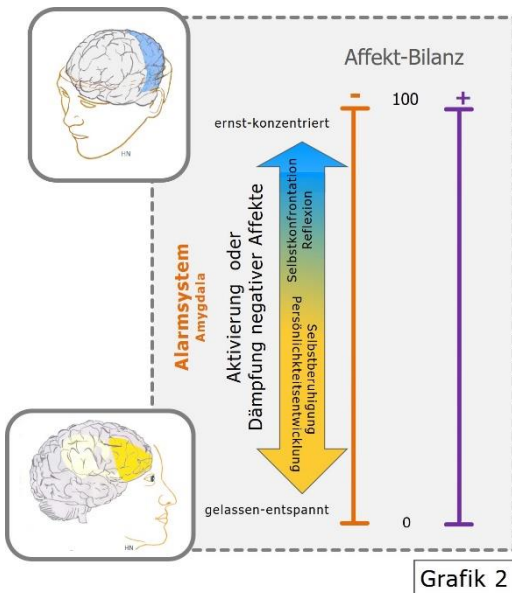
Wer keinen ausreichenden Kontakt mit seinen Gefühlszuständen hat, kann natürlich auch nicht steuernd eingreifen, wenn die Gefühle zur Bewältigung der Situation unpassend sind.

Damit wird eine zweite Form der „[persönlichen Intelligenz](#)“^{*2} relevant:

Hier geht es nicht um Selbstmotivierung, sondern darum, **negative Gefühle** herunterzuregulieren (**linke Säule** der Affektbilanz, Grafik 2).

Die Fähigkeit zur Selbstberuhigung ermöglicht es, in bedrohlichen und/oder komplexen Notsituationen oder nach schmerzhaften Erfahrungen, den Überblick zu bewahren. Das ist wichtig, weil man gerade in solchen Situationen den Überblick über alle gespeicherten Lebenserfahrungen braucht. Ist der

Zugang zum Erfahrungsge-dächtnis durch überstarke Angst oder Stress blockiert, dann fällt einem buchstäblich nichts bzw. nichts Hilfreiches mehr ein – „Blackout“.



Grafik 2

Ohne eine intakte Selbstwahrnehmung kann man auch keine Ziele mehr bilden, mit denen man sich wirklich identifiziert. Man macht dann seinen Job gut, jedoch aus Angst vor ...

„Gesund“ dagegen ist es, seinen Job gut zu machen,

- da man Lust auf die damit verbundene Herausforderung hat,
- da man den Sinn in der Tätigkeit erkennt und
- da das eigene Tun wertgeschätzt wird.

Auch hierum ist es von immenser Wichtigkeit, in einer komplexen, sich rasant verändernden Welt ein stimmiges [Haltungsziel](#) zu entwickeln. Ist dies neuronal auch mit den eigenen zentralen Werten verknüpft, bleibt man in schwierigen Zeiten flexibel (neudeutsch: agil), [resilient](#), handlungsfähig und gesund.

Manche Menschen vom **unbestimmten Typus** legen sich bei Stress deshalb nicht gern auf Ziele fest und treffen nicht gern Entscheidungen, weil sie in diesem Zustand den Zugang zu ihren persönlichen Erfahrungen verlieren (= fehlender [Selbstzugang](#)). Sie können buchstäblich nicht mehr als Person handeln, weil sie keinen Überblick mehr über das haben, was ihre Person als Ganzes ausmacht.

Manche Personen handeln trotzdem, aber sie können nur Ziele verfolgen, die andere ihnen aufgetragen haben („Fremdsteuerung“). Womit das Phänomen Radikalismus in jeglicher Form neurobiologisch erklärbar wäre.

Bei anderen führt die Selbsthemmung dazu, dass sie leicht aufgeben, weil ihnen bei Stress einfach nichts mehr einfällt.

Die Fähigkeit zur Herabregulierung eines negativen Affekts bildet eine wichtige Grundlage für die [Stressresistenz](#). Und Sie hat einen weiteren Vorteil: Sie kann buchstäblich aus der Not eine Tugend machen:

Selbstunsichere Personen, die eine gute Selbstberuhigungskompetenz haben, entwickeln seltener psychosomatische Symptome als selbstsichere Personen.

Die Bezeichnung *Gestalter* oder *Opfer* beschreibt Extreme, die nur sehr selten in Reinform vorkommen. Die meisten Menschen haben beide Grundhaltungen in sich. Sie reagieren in manchen Situationen als *Gestalter* und in anderen als *Opfer*.

Wenn wir eine „Alarnglocke“ in uns installieren, die uns sofort aufhorchen lässt, wenn sich eine einseitige *Opferhaltung* oder ein einseitiger *Aktionismus* zeigt, können wir diese Gewohnheiten durchbrechen.

Gern unterstütze ich Sie, Ihre Organisation, neue und/oder erfahrene Führungskräfte und/oder Teams beim Ausbau der elementar wichtigen [Selbststeuerungsfähigkeiten](#), der Fähigkeit zur [Affektregulation](#) und einer [krisenfesten Haltung](#) auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft.

Sie zögern? Jetzt wissen Sie wieso ... 😊

Die Themen der nächsten beiden Ausgaben:

- 10: **Schatz, wir müssen reden!**
- Ein beharrlicher Mythos im kollektiven Bewusstsein

- 11:
Die innere Peitsche
- Wann macht Disziplin Sinn und wann macht sie uns krank?

Ganz herzliche Grüße und bleiben Sie gesund!

Hartmut Neusitzer

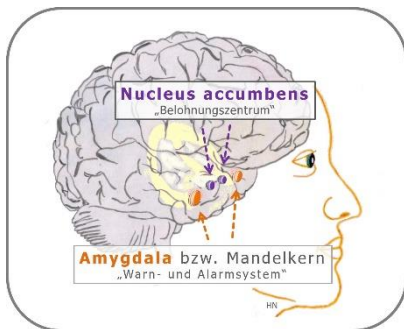
Ressourcencoach, Dozent, PSI-Kompetenzberater und autorisierter Berater des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
[unternehmensWert:Mensch](http://www.unternehmensWert:Mensch)

E-Mail: Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de
Homepage: www.Mein-Ressourcencoach.de

PS:

- **Meine nächsten offenen Veranstaltungen wie Workshops und Vorträge finden Sie [hier](#).**
- **Mögliche Workshopthemen inhouse finden Sie [hier](#).**

*1



*2

„Ach so!“-[Ausgabe 04](#): *Was macht eine "gestandene" Persönlichkeit aus?*

*3

[Ausgabe 07](#): *Vom Gelingen rasanter und radikaler Umbrüche*

Quellen

- Jens-Uwe Martens/Julius Kuhl
Die Kunst der Selbstmotivierung
Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen (2011)
- Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau
Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen
- Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung (2010)
- Maja Storch/Frank Krause
Selbstmanagement - ressourcenorientiert
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)
- Maja Storch/Julius Kuhl
Die Kraft aus dem Selbst
Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (2012)
- Julius Kuhl
Motivation und Persönlichkeit
Interaktionen psychischer Systeme (2001)
- Maja Storch/Frank Krause
Selbstmanagement - ressourcenorientiert
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)
- Maja Storch/Julius Kuhl
Die Kraft aus dem Selbst
Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (2012)
- Eilers/Storch
Dolce Vita mit Diabetes
Ein genussvoller Leitfaden für den Umgang mit Diabetes (2016)
- Johannes Storch/Dieter Olbrich/Maja Storch
Burn-out, ade
Wie ein Strudelwurm den Weg aus der Stressfalle zeigt (2018)