Veränderung funktioniert anders

Dr. Constantin Sander

Vom Tschaka-Workshop bis zum Bonussystem reichen die Versuche, Menschen aus der Komfortzone herauszuholen und zu motivieren. Meist mit zweifelhaften Erfolg. Warum Motivation so einfach nicht funktionieren kann, erläutert Constantin Sander.

Wir kennen sie alle, die Heilspriester, die uns gesund, reich und glücklich machen wollen. Es ist meist das gleiche Muster: eine gewagte Hypothese, ein paar positive Beispiele und ein paar praktische Tipps wie jeder es schaffen könne. „Denk positiv und Dein Leben wird sich grundlegend verändern". Von solchen und ähnlichen Plattitüden lebt inzwischen eine ganz Branche und füllt alles, vom Bücherregal bis zum Stadion. Und zweifellos, wer diese Prediger einmal erlebt hat, der ist angetan. Da ist ein gewisses Charisma am Werk, dem sich die meisten nicht entziehen können. Das macht auch nichts, aber nachhaltige Veränderung funktioniert anders. Dafür gibt es eine relativ einfache Erklärung.

Veränderung ist keine Software-Upgrade

Unser Gehirn funktioniert nicht wie ein Computer, den man einfach umprogrammieren könnte. Unser Denkorgan ist auch gar nicht vorwiegend zum Denken da, sondern zur Regulation unserer Körperfunktionen und zur Aufrechterhaltung eines psychischen und physischen Gleichgewichts. Und der größte Teil dessen verläuft völlig unbewusst durch den inneren Autopiloten. Die intuitive Verhaltenssteuerung ist das Resultat langjährigen, in unser Erfahrungsgedächtnis integrierten Erlebens. Das sind meist bewährte Muster, die Menschen vielleicht nicht immer nützlich erscheinen, aber zumindest ihr inneres Gleichgewicht nicht stören. Und diese Muster sind stark.

Etwas anders zu tun als bisher, ist also gar nicht so einfach. Mit bewusstem Wollen können Menschen es meist nicht schaffen. Auch Zielarbeit auf der Verhaltensebene reicht da meist nicht aus. Sich nur vorzunehmen, Dinge zu verändern, bringt den Zug nicht ins Rollen und auch gut gemeinte Tipps verpuffen in den meisten Fällen. Es gibt kein Change auf Rezept und kein Rezept für Change. Change selbst ist das Rezept.

Wichtig für Veränderungsprozesse ist vor allem, selbstbeschränkende Verhaltensmuster durch solche Muster zu ersetzen, welche Menschen bessere Erfahrungen verschaffen. Das geht nur durch pro-aktives Tun und das ist ein kontinuierlicher Prozess. Hier kommt gerade Trainern und Coaches eine verantwortungsvolle Rolle zu. Gelingt es nämlich, Menschen dabei zu helfen, derartige Erfahrungen zu machen, ist mehr erreicht als durch das beste Selbstmanagementseminar oder Motivationstraining. Wer lernt, seine Selbstwirksamkeit zu verbessern, erwirbt damit die Kompetenz zur Eigenmotivation. Dazu gehört auch die Gewissheit, Schwierigkeiten überwinden zu können, sie als Herausforderungen anzunehmen und nicht als Bedrohungen.

Erste Voraussetzung für Veränderung ist aber eine gute Antwort zu finden auf die Frage „Warum will ich mich verändern?" Aus meiner Coaching-Erfahrung weiß ich, dass viele Menschen sich diese Frage gar nicht wirklich stellen. Das wichtigste dabei: Den bewussten Willen mit dem unbewussten Wollen (oder Nichtwollen) in Einklang bringen. Wer sich Ziele setzt, diese aber nicht erreicht, obwohl er/sie „eigentlich" könnte, ist meist der Antagonismus von Intention (Absicht) und Intuition die Ursache. „Tun hätte „man" schon gewollt, aber machen hat „man" sich nicht getraut." Da hilft dann auch kein positives Denken mehr weiter. Diesen Ängsten müssen Menschen sich stellen, wenn sie sie überwinden wollen.

Jeder Change-Prozess ist Arbeit, erfordert Durchhaltevermögen, kostet Schweiß und manchmal auch Tränen - und nicht nur die Eintrittskarte zum Tschaka-Seminar. Veränderung ist ein Lernprozess, der an dem anknüpft, was wir sind und was wir können - und nicht dort, wo wir gern hinwollen.

Zur Veränderung motivieren können Menschen sich nur selbst

Echte Motivation ist intrinsische Motivation. Extrinsische Motivation entfacht regelmäßig allenfalls ein Strohfeuer und erfordert eine ständige Wiederholung. Das ist die Eselstreiberstrategie. Ein nachhaltiger Prozess wird dadurch nicht in Gang gesetzt. Nur wenn Menschen eigene Bewältigungserfahrungen machen und etwas besser wird als erwartet, so lehren uns Hirnforscher, nur dann wird das Belohnungssystem im Gehirn optimal aktiviert. Dann wird das erfolgreiche Verhalten als nützliche Strategie abgespeichert. Erfolge motivieren, nicht der Motivationstrainer und kein noch so guter Ratgeber. Spätestens dann, wenn es schwierig wird, würde nämlich die intuitive Verhaltenssteuerung wieder die eingefahrenen Muster favorisieren, die sie schon kennt.

Gerade deshalb ist Ressourcenaktivierung so wichtig. Positive Assoziationen von Zielzuständen zählen dazu ebenso wie alles Andere, was Menschen Halt gibt. Das NLP kennt eine ganze Reihe von Techniken, Ressourcen effektiv zu verankern. Mein Favorit sind die logischen Ebenen nach Robert Dilts.

Psychosozialer Support spielt eine entscheidende Rolle, sagt der Neurobiologe Gerald Hüther. Menschen brauchen Menschen. In einem kooperativen Umfeld kann sich Motivation optimal entwickeln. Der Entzug psychosozialer Unterstützung (z.B. Trennung, Ausschluss aus dem Team), der Verlust psychosozialer Kompetenz (z.B. Wegnehmen von sozialer Verantwortung) sowie psychosoziale Konflikte (z.B. Mobbing, familiäre Konflikte) wirken Motivation unmittelbar entgegen und erzeugen Stress.

Es kann aber nicht darum gehen, Belastungen zu vermeiden. Es Menschen möglichst leicht zu machen, erzeugt keine Motivation. Ihnen aber die Möglichkeit zu geben, eigenverantwortlich Probleme zu lösen, Hindernisse zu überwinden und eigene Erfolge zu ernten umso mehr. Gerade deshalb sind monetäre Anreizsysteme und Incentives fragwürdige Motivatoren. Sie tragen kaum zur Eigenmotivation bei und folgen der Logik einfacher Konditionierung – und die funktioniert allenfalls bei simplen Tätigkeiten. Überall dort, wo Kreativität und Engagement gefragt ist, verpufft ihre Wirkung oder wirkt Motivation sogar entgegen, wie die Wirtschaftspsychologie inzwischen zeigen konnte.

Gelingt es, Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, dann stellt sich Motivation ein. Wer es schafft, seine Potenziale immer weiter zu verfeinern, Misserfolge als Erfahrungen zu verbuchen, unterstützende soziale Bindungen aufzubauen, immer wieder Neugier zu entwickeln, der wird immer mehr Selbstbewusstsein entwickeln und dem wird dieser ständige Lernprozess auch Spaß machen. Und genau das ist auch gut für unser Gehirn. Es mag nichts lieber, als das Repertoire an Fähigkeiten zu erweitern. Das gibt dann den besseren Kick. Kein Strohfeuer, sondern eine nachhaltige Glut – wohlmöglich lebenslang. Führungskräfte, Trainer und Coaches können viel bewirken, wenn sie den Rahmen dazu schaffen.

Dr. Constantin Sander hat in Biologie promoviert, hat acht Jahre Forschung und neun Jahre Erfahrung in Marketing und Vertrieb als Backgroud. Er ist NLP-Master sowie systemsicher Coach und betreibt seit 2008 in Heidelberg eine Coachingpraxis. Kürzlich hat er sein Debüt als Buchautor präsentiert: „Change! Bewegung im Kopf", ist Ende Mai bei Business-Village erscheinen.

Dr. Constantin Sander
Felix-Wankel-Straße 5, 69126 Heidelberg
Tel.: 06221-72 65 819
Mobil: 01520-178 52 67
kontakt@mind-steps.de
www.mind-steps.de