

### Selbstmanagement und lebensbegleitendes Lernen

# Unsicherheit bewältigen

**Es ist in der Psychologie des Selbstmanagements hilfreich, in turbulenten Zeiten der Veränderung auch Konstanten zu erkennen. Sie können Sicherheit geben und damit die Selbstsicherheit unterstützen. Die Psychologie des Selbstmanagements beschäftigt sich mit menschlichen Lernprozessen, mit Kognitionen und Emotionen, mit deren physiologischen und biologischen Zusammenhängen und mit dem Verhalten. Sie bezieht sich auf die inneren Vorgänge.**

**Auch wenn die Lebens-Themen häufig von außen in die Gehirne der Menschen getragen werden,** so erfolgt die Steuerung dennoch innen. Über Schemata oder mentale Modelle verarbeiten Menschen die Informationen der (gesellschaftlichen) Umwelt.

Ich plädiere dafür, dass wir lernen müssen, über gesellschaftliche Unruhe, Instabilität, Fluktuation und Zustände außerhalb des Gleichgewichts gemeinsam nachzudenken. Denn nach einer Epoche des Friedens und der kontinuierlichen Weiterentwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg scheinen wir nun in eine Phase der Diskontinuität und Instabilität zu kommen. Unsere gesellschaftlichen und individuellen Systeme weisen ein hohes Maß an Unvorhersagbarkeit auf. Systemtheoretisch gedacht ist das strukturell zu allen Zeiten der Fall. Aber emotionspsychologisch wird in diesen Jahren die Unsicherheit und Unvorhersagbarkeit besonders stark empfunden. Wenn eine große Zahl von Menschen diese Situation ähnlich wahrnimmt – und darüber sind sich Wissenschaft und Feuilleton ausnahmsweise einig –, dann ist es die Aufgabe, die Menschen dort abzuholen, wo sie sind. Die Diskrepanzen zwischen erwünschter Sicherheit und befürchteter Unsicherheit sind so hoch wie lange nicht mehr.

Warum ist dieses gemeinsame Nachdenken im Selbstmanagement nötig? Dem Selbstregulationsmodell liegt die Annahme zugrunde, dass eine Vielzahl von Verhaltensweisen im Routinealltag von Gewohnheiten bestimmt ist. „Selbstregulations- bzw. Problemlöseaktivitäten sind daher erst dann notwendig, wenn der reguläre Alltagsablauf gestört ist“ (Kanfer et. Al.

1990, S. 43). Das ist der Fall, wenn eine Diskrepanz zwischen der aktuellen Ist-Situation und dem erwünschten Soll-Zustand wahrgenommen wird. Dann „beginnt ein dynamischer Selbstregulationsprozess mit den drei grundlegenden Phasen

- Selbstbeobachtung,
- Selbstbewertung und
- Selbstverstärkung“ (a.a.O. 44).

Problemlöseprozesse dienen dazu, die Ist-Soll-Diskrepanz zu mindern. Die aktuelle Diskrepanz besteht vor allem darin, dass Vorgänge in der Gesellschaft mit den Vorstellungen über die individuelle und kollektive Zukunft kollidieren (zum Beispiel „Europa wird islamisch“). Diese Prozesse sind über Methoden des dynamischen Problemlösens zu verstehen und darüber zu verändern.

### Lernen mit dem und am eigenen Körper

Das menschliche Verhalten kann aus Sicht der Psychologie auf vier Ebenen gesehen werden. Ich nenne es das psychologische Quadrat (Kogler 2006). Es fasst vereinfacht die wesentlichen Ebenen des Menschlichen zusammen, wie sie in der Psychologie des Selbstmanagements behandelt werden. Es soll helfen, die alte Trennung von Körper und Geist aufzuheben und stellt die komplexen Zusammenhänge des menschlichen Tuns Schritt für Schritt dar. Es schafft Klarheit, weil es hilft, ein Gefühl für die psychologischen Abläufe zu entwickeln. Menschen lernen zum Beispiel zu

#### Autor |

Dr. Alois Kogler, Team&Spirit, CEO, Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologe für Wirtschaft und Industrie, Coach, Unternehmensberater  
Experte für die Themen: Organisationsentwicklung, Cultural Change Management, Teamentwicklung, Führung, Entscheidungsfindung, Medien und Social Media.

alois.kogler@teamspirit.at

erkennen, welche Auswirkungen Gedanken auf die drei anderen Seiten des Quadrats, also die Gefühle, den Körper und die Aktivitäten haben. In umgekehrter Richtung kann es zeigen, was beispielsweise eine veränderte Körperhaltung für das eigene Gefühl (Selbstsicherheit), die aktuellen Gedanken oder den Umgang mit anderen Menschen bedeutet.

Die vier Seiten beschreibe ich wie folgt:

- **Denken:** Die kognitiven Prozesse betreffen das Denken des Menschen, also Aufmerksamkeit, Wahrnehmen, Erinnern, Lernen, Verstehen und Problemlösen. Wir nehmen ständig Informationen auf, verarbeiten sie und handeln danach in vielfältiger Art.
- **Emotionen:** Menschliches Handeln ist ohne Emotionen nicht vorstellbar. Emotionen sind ein komplexes Muster von Veränderungen, das physiologische Erregung, kognitive Prozesse und Verhaltensweisen umfasst. Emotionen beeinflussen das Denken und den Körper.
- **Körper:** Die körperlichen Reaktionen hängen eng mit Gefühls- und Gedankenprozessen zusammen. Wir verspüren Herzklopfen bei freudiger Erwartung oder auch bei Angst.
- **Aktivität:** Das menschliche Handeln ist in das System von Denken, Fühlen und Körper integriert. Jedes der vier Elemente beeinflusst das andere.

Für nachhaltiges lebenslanges Lernen ist es hilfreich, alle vier Komponenten des psychologischen Quadrats in guter Abstimmung aufeinander einzusetzen.

Das Psychologische Quadrat ist letztlich im Gehirn lokalisiert. Dort, wo Psychologie in Biologie umgewandelt wird und umgekehrt Biologie in Psychologie.

## Verbindung von Emotionen und Kognitionen

In einer existenziellen Situation (zum Beispiel zu Angst vor der Zukunft) kann man das Quadrat mit dem Körpergedächtnis nutzen

- für die Selbstbeobachtung und das präzise Erspüren der Gefühle, Gedanken und körperlichen Reaktionen: „Ich beobachte meine Körperhaltung. Ich scanne den Körper von oben nach unten durch. Spüre ich eine verkrampfte Körperhaltung? Wo spüre ich diese? Nehme ich Gefühle wahr? Wo nehme ich sie wahr? Was denke ich dabei?“ Diese Haltung entspricht dem Ist-Zustand.

- In der Selbstbewertung wird vielleicht klar, dass der Zustand mit Angst, Sorge oder Mutlosigkeit verknüpft ist. Für die Veränderung des Gefühls in den Soll-Zustand kann
- die Selbstverstärkung lauten: „Ich kenne auch meine Gefühle der Stärke und des Selbstvertrauens. Ich stelle mir vor, wie ich stark bin. Mein Körper geht in die Haltung der Selbststärkung. Ich stelle mir vor und spüre, wie ich stehe, wenn ich stark und kräftig bin. Ich spüre die Gefühle dazu. Ich gebe dem Körper und den Gefühlen Zeit, sich in Richtung Stärke zu entwickeln.“

Die wesentliche „Achse des Menschlichen“ wird von der Verbindung von Emotionen und Kognitionen gebildet. Kognitionen wirken sich auf Emotionen aus und umgekehrt. Emotionen wirken hormonell und über das autonome System und sind nur über den Körper spürbar. Alle diese Verhaltensweisen wiederum haben Einfluss auf die Handlungsweisen. Das bedeutet: Jede Seite beeinflusst jede andere. Und: Die Art der Beeinflussung ist von der Persönlichkeit abhängig. Die Aussagen des amerikanischen Psychologen Tomkins und des dänischen Physikers Born weisen auf ein urmenschliches Dilemma hin: Gefühl und Verstand wirken in positive und in negative Richtungen. In welche Richtung sie wirken, wird von der Information und Diskussion über Werte geprägt. Ein Verständnis über die grundlegenden Zusammenhänge von Körper, Geist, Emotion und Aktivität wird den Menschen zu höherer Selbstreflexivität anregen. Dies bewirkt einen kontinuierlichen Lernprozess. Dieser kann immer wieder verbessert werden, weil jeder Erfolg („Mir ist es heute morgen gelungen, mit einem frischen Gedanken in den Tag zu gehen. Ich habe wirklich gespürt, wie sich mein Körper gestrafft hat. Und ich habe mich dann wohl gefühlt“) wieder eine Ermutigung für den nächsten Schritt gibt.

## Lernen mit und an Medien

Der Umgang mit Medien ist ein weiteres Element einer Psychologie des Selbstmanagements. 25 Prozent unserer Emotionen sind von Nachrichten geprägt (Wallbott/ Scherer 1985). Die Individualität mit der „Beigabe der Vernunft“ scheint auf dem Rückzug zu sein. Die Diskussionen im Internet sind zum Teil eindimensional,

verhetzend und fördern die Aggressivität innerhalb der „community“. Unter diesen Umständen tragen Medien zur Verstärkung des Windes bei, aber nicht zur Problemlösung. Dazu kommt, dass (gesellschaftliche und kulturelle) Probleme derzeit oft „schlecht definiert“ sind und vorrangig emotional diskutiert werden. Dies ist nicht überraschend, denn Information wirkt in Gruppen emotional. Am oft so genannten Stammtisch entwickeln sich Gefühle wie „wir gehören zusammen“ oder „hier muss ich was tun“. Die Gefühle gehen in beide Richtungen: empathische Hilfestellung (für Flüchtlinge, für Österreicher...) oder Aggressivität (gegen die da oben, gegen die Rechten, gegen die Linken...).

Auch das Modelllernen spielt eine Rolle. Denn Peer-Modelle (Coping-Strategien) zeigen bei Mit-Peers eine größere Wirkung als die Experten-Modelle (Mastery-Modelle), weil sie den Prozess der Zusammengehörigkeit besser verdeutlichen können (Kanfer et al. 1990). Wer medial vermitteln kann, dass er oder sie „einer von uns ist“, wird in der Gruppe dazu gehören. Denn Personen, die ihre Bewältigungs-Modelle vorstellen, vermitteln etwas von ihrem Vertrauen und ihrer Kraft, dass das eigene Schicksal – in diese oder jene Richtung – beeinflussbar ist. Wenn die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel gesagt hat „wir schaffen das“, vermittelte sie, dass die Situation mit den Flüchtlingen zu bewältigen ist. Denn sie hat ja selbst schwierige Zeiten erlebt und gibt jenen Sicherheit, die die aktuell problematische Situation mit ihr meistern wollen. Wenn die AfD-Politikerin Frauke Petry den Gebrauch von Schusswaffen an den Grenzen auch gegen Frauen und Kinder sich vorstellen kann, stellt sie sich als Modell für absolute Sicherheit und Reinheit des Volkskörpers dar. Sie verstärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl ihrer Gruppe.

Es ist schwer zu verstehen, dass jedes sozialpsychologische Modell in beide Richtungen wirken kann. Denn in jeder Gruppe (rechts oder links, empathisch oder aggressiv, zukunfts- oder vergangenheitsorientiert) entsteht der Zustand, den Antonovsky (1997) in seinem Modell der Salutogenese als Kohärenzgefühl beschreibt. Im ursprünglichen Sinn war es als Modell der Heilung gedacht. Aber Kohärenz stellt sich auch in Gruppen mit einem zerstörerischen Selbstverständnis ein und wirkt anziehend. Junge Österreicher gehen in den Krieg, weil sie jugendlichen Vorbildern folgen. Zum nachhaltigen Lernen gehört das Verständnis für Wider-

sprüche und Unterschiede. Es ist sinnvoll, in einer Gruppe kollaborativ herauszuarbeiten, was die Unterschiede von zwei hoch kohärenten Gruppen sind, von denen die eine empathisch und die andere sozial-aggressiv auftritt.

## Selbstmanagement verlangt Kollaboration

Der Politikwissenschaftler Inglehart (1989) zeigt in seiner Wertstudie, dass Menschen ihre Weltanschauung normalerweise in Einklang mit ihren Alltagserfahrungen bringen. Aber: „Die traditionellen Modelle, die uns angeboten werden, sind in einigen wesentlichen Zügen veraltet: Ihre Vorstellungen und Bilder decken sich kaum noch mit dem, was die Menschen in ihrer formalen Ausbildung und in ihrem täglichen Leben erfahren. Doch die fundamentalen Fragen nach Sinn und Zweck des Lebens, die den großen religiösen Traditionen zugrundeliegen, bleiben bestehen.“

Selbstmanagement ist immer „Zwiemanagement“, es bezieht den Anderen mit ein. Durch Taten, durch Diskussion oder durch bloße Information. Selbstmanagement verlangt Kollaboration. Vielleicht leben wir in einem Zustand besonderer Erregtheit und hoher Unsicherheit, der täglich und stündlich medial verstärkt wird. Die Furcht vor der Zukunft und die Angst vor dem Fremden schürt die Erregung weiter. Die Diskussion darüber wird weitergehen. Ich war erstaunt, dass das Wort der Unsicherheit in einem Buchtitel der 1970er-Jahre aufscheint. Peter Drucker, der vielleicht bekannteste Management-Denker und nicht bekannt für Erregtheit, nannte eines seiner Bücher „Die Zukunft bewältigen – Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewissheit“. Die gefühlte Ungewissheit ist offenbar eine Konstante der Menschheit. Sie fühlt sich immer unsicher. Dieses Wissen kann helfen, Ängste zu mindern und den Wert des Menschen zu würdigen. ■■■

### Literatur |

- Antonovsky, A.: Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen 1997  
Drucker, P.: Die Zukunft bewältigen – Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewissheit. München 1972  
Fiedler, P.: Verhaltenstherapie in und mit Gruppen. Weinheim/Basel 1996  
Inglehart, R.: Kultureller Umbruch – Wertwandel in der westlichen Welt. Frankfurt am Main 1989  
Jaspers, K.: Die Atombombe und die Zukunft des Menschen. München 1960  
Kogler, A.: Die Kunst der Höchstleistung. Sportpsychologie, Selbstmanagement, Coaching. Wien 2006  
Krusche D. (Hrsg.): HAIKU, Japanische Gedichte. München 1994  
Wallbott, H. C./Scherer, K. R.: Gefühle ohne Grenzen. Psychologie heute, Nr. 4, 1989