

Selbstmotivation statt Selbstkontrolle

Homeoffice ist eine Chance, setzt aber Selbstmanagement-Kompetenzen voraus. Ohne entsprechende Schulung tappen die Mitarbeitenden in die Selbstmanagement-Falle. **MAJA STORCH**

ÜBERBLICK
Mit positiven Bildern, etwa einem fliegenden Adler, wird die Fähigkeit zum Selbstmanagement gefördert.

Während man früher ganz selbstverständlich von einer Trennung zwischen Arbeitswelt und Privatleben ausging, ermöglicht die moderne Informationstechnologie, an vielen Orten ausserhalb des Firmenbüros tätig zu sein. Telearbeit, E-Work oder Homeoffice werden immer bekannter. Theoretisch kann man im Schwimmbad liegen und in der Badehose sein Erwerbsleben organisieren. Arbeiten ausserhalb der Firma stellt jedoch ganz bestimmte Anforderungen an das Selbstmanagement der Mitarbeitenden. Ohne eine stimulierende Arbeitsumgebung und ohne direkte Kontrolle von Vorgesetzten müssen Mitarbeitende sich selbst beaufsichtigen.

Wie gelingt das zuverlässig? Muss man hierzu lernen, den «inneren Schweinehund» zu besiegen und sich am Riemen zu reissen? Braucht es eine Unterweisung in Selbstdisziplin? Dies ist nicht der Fall, so der Tenor der folgenden Überlegungen. Was man aber braucht, sind Kenntnisse in Selbstmotivierung. Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM* hat das Thema Selbstmotivierung bearbeitet. Die Methode unterscheidet sich von vielen bisher üblichen Ansätzen, die Techniken zur Förderung der Selbstdisziplin anbieten. Sie ist ein Selbstmanagement-Training, das wissenschaftlich fun-

diert ist und laufend auf seine Wirksamkeit hin untersucht wird.

Das Zürcher Ressourcen Modell basiert auf den sogenannten Zwei-Prozess-Theorien. Dieser Begriff bezeichnet in der akademischen Psychologie Theorien, die davon ausgehen, dass menschliche Informationsverarbeitung in zwei unterschiedlich arbeitenden Systemen erfolgt. Das eine System arbeitet bewusst, die Prozesse des anderen Systems erfolgen weitgehend unbewusst. Die beiden Systeme – im Folgenden «Verstand» und «Unbewusstes» genannt – unterscheiden sich in verschiedener Hinsicht.

Blitzschnell reagieren | Der Verstand arbeitet langsam, das Unbewusste hingegen nimmt Einschätzungen von Situationen innerhalb von 200 Millisekunden vor. Der Verstand arbeitet nur seriell, das heisst nur eines nach dem anderen, das Unbewusste verarbeitet Informationen in grossem Umfang gleichzeitig parallel. Als Kommunikationsmittel verfügt der Verstand über Sprache, das Unbewusste teilt sich über Körperempfindungen und Gefühle, sogenannte somatische Marker mit. Beide Systeme bewerten, jedoch nach unterschiedlichen Gesichtspunkten. Der Verstand bewertet einen Sachverhalt nach «richtig/falsch», das Unbewusste nach «angenehm/unangenehm». Die unterschiedlichen Bewertungsgesichtspunkte der beiden Systeme sind der Grund dafür, dass Menschen eine bestimmte Handlung zwar für angebracht und sinnvoll halten, gleichzeitig aber keine Lust darauf haben. Auch angesichts der Arbeit im Homeoffice ergeben sich Situationen, die einen solchen Zwiespalt hervorrufen (vgl. Grafik 1 auf dieser Seite).

Befindet sich der Arbeitsplatz im Gebäude der Firma, wird der Konflikt oft mit Hilfe von Kontrollen gelöst. Entweder in Form von Kolleginnen

Verstand und Unbewusstes *Grafik 1*

	Verstand	Unbewusstes
Arbeitstempo	langsam	schnell
Informationsverarbeitung	seriell	parallel
Kommunikationsmittel	Sprache	somatischer Marker
Bewertung	richtig/falsch	mag ich/mag ich nicht

Verstand und Unbewusstes funktionieren anders, sie bewertet nach unterschiedlichen Gesichtspunkten. Quelle: Storch, M. (2012)

und Kollegen oder in der Person von Vorgesetzten. Im Homeoffice muss man sich selber kontrollieren. Dieser Vorgang setzt ganz bestimmte Fertigkeiten des Selbstmanagements voraus. Grundsätzlich lassen sich für das Selbstmanagement drei Varianten unterscheiden, wie Verstand und Unbewusstes zusammenarbeiten, wenn die beiden Systeme angesichts eines Sachverhaltes zu verschiedenen Bewertungen kommen: die Impulsivität, die Selbstkontrolle und die Selbstregulation.

Von Impulsivität spricht man dann, wenn das Unbewusste die Handlungssteuerung übernimmt. Obwohl man am Telefon mit ewig nörgelnden Kunden professionell und kundenorientiert sprechen will, schlägt doch – entgegen der Verstandesabsicht – der gereizte Tonfall in der Stimme durch und das Gespräch verläuft unbefriedigend. Man hat sich vorgenommen, das ungeliebte Protokoll des Conference Call auf Englisch gleich als erstes am Morgen anzupacken und stellt am Mittag fest, dass man entgegen der Verstandesabsicht alle möglichen anderen Dinge erledigt hat und die Notizen für das Protokoll immer noch unberührt der Erledigung harren. In solchen Fällen hat das Unbewusste die Handlungssteuerung übernommen. Jeder Mensch kennt solche Situationen aus dem Privaten und dem Berufsleben.

Sich am Riemen reissen | In der Alltagspsychologie wird dann auf den «inneren Schweinehund» verwiesen, den es in den Griff zu kriegen gilt. Immer dann, wenn die Rede davon ist, «sich am Riemen zu reissen» oder «sich richtig anzustrengen» weist die wissenschaftliche Sicht auf die zweite Variante des Selbstmanagements hin: die Selbstkontrolle. In der Selbstkontrolle unterdrückt der Verstand die Impulse des Unbewussten, und sorgt dafür, dass die Handlung ausgeführt wird, die er als angemessen bewertet. Die Selbstkontrolle zwingt einen, trotz Sonnenschein nicht im Garten zu sitzen. Man lacht nicht, obwohl die neue Anweisung des Chefs die Grenze des Absurden erreicht. Man zwingt sich, eine Aufgabe zu erledigen, die in den eigenen Augen überflüssig ist, wenn der Verstand einem sagt, dass man es sich nicht leisten kann, auf die Anstellung und das regelmässige Einkommen zu verzichten. Mit Selbstkontrolle macht man auch Termine für Krebsvorsorge aus und besucht ungeliebte Verwandte.

Selbstkontrolle ist als Methode des Selbstmanagements jedoch nur bedingt geeignet. Der Sozi-

alpsychologe Fritz Strack stellte in einem Übersichtsartikel die Bedingungen für gelingende Selbstkontrolle zusammen. Dabei kam er zum Schluss, dass Selbstkontrolle ein extrem störungsanfällig Instrument ist. Denn sie versagt in vielen Fällen: Bei erhöhter kognitiver Belastung, bei zu viel Erregung und zu wenig Erregung, bei starker Reizumwelt und bei mangelnder Befriedigung von Basisbedürfnissen. Wenn die Selbstkontrolle ausnahmsweise gelingt, hat sie einen hohen Preis. Der Sozialpsychologe Roy Baumeister hat für die negativen Auswirkungen der Selbstkontrolle den Begriff der Ich-Erschöpfung geprägt und in Studien nachgewiesen, dass der Verstand schnell erschöpft ist, wenn er die Impulse des Unbewussten unterdrückt. Im Anschluss an eine Handlung, die sie in Selbstkontrolle ausführen, zeigen Menschen darum auch schlechtere Leistungen. Das heisst: Selbstkontrolle ist störungsanfällig und wenn sie funktioniert, extrem erschöpfend und damit leistungsmindernd. Deshalb liegt es auf der Hand, täglich wiederkehrende Anforderungen, die nicht unmittelbar aus der Tätigkeit heraus motivierend sind, nicht in der Selbstkontrolle durchzuführen.

Trotzdem findet sich in der Management-Literatur immer wieder das hohe Lied der Selbstkontrolle. Führungskräfte stählen sich für Marathonläufe und versuchen zu beweisen, dass sie gute Führungskräfte sind, weil sie sich am Riemen reissen. Sogar Baumeister selber, der die Ich-Erschöpfung entdeckt hat, schreibt ein Buch über Selbstmanagement mit dem bezeichnenden Titel «Die Macht der Disziplin». Wie ist dieses Paradox zu erklären? Bis vor kurzem war keine Alternative zur Selbstkontrolle bekannt, die man systematisch als Selbstmanagement-Tool hätte lernen können. Diese unbefriedigende Sachlage hat sich geändert. In den Forschungen zum Zürcher Ressourcen Modell ZRM wurde ein neuer Zieltyp entwickelt, die sogenannten Motto-Ziele. Mit Motto-Zielen wird die dritte Form des Selbstmanagements aufgebaut, die Selbstregulation.

Motto-Ziele setzen | In der Selbstregulation sind die Bewertungen von Verstand und Unbewusstem sorgfältig aufeinander abgestimmt. Durch diese Abstimmung entsteht Selbstmotivation. Mit einem guten Motto-Ziel ist es möglich, die eigene Haltung zu ändern, denn es setzt nicht wie die bekannten S.M.A.R.T.-Ziele auf der Verhaltensebene an. >

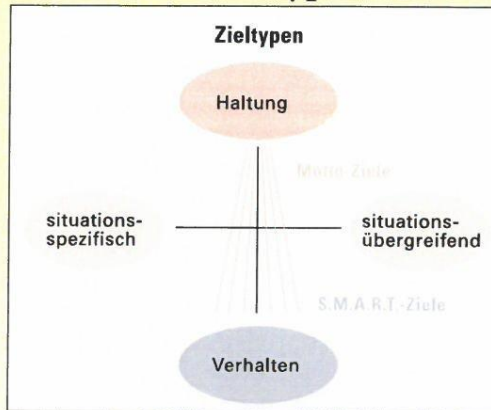
DIE AUTORIN

Maja Storch, Dr., ist Inhaberin und wissenschaftliche Leiterin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich ISMZ, einem Spin-off der Universität Zürich. maja.storch@ismz.ch

Mottoziele werden der Situation angepasst und sprechen das Unbewusste an.

Quelle: Storch, M. (2012)

Verschiedene Zieltypen Grafik 2



> Motto-Ziele lassen sich situationspezifisch, für eine gezielte Einzelaktion, oder situationsübergreifend bauen. Ein einziges Motto-Ziel auf der Haltungsebene bringt zahlreiche neue Verhaltensweisen hervor und ist darum ausgesprochen ökonomisch, was seinen Nutzen betrifft (vgl. Grafik 2 auf dieser Seite).

Motto-Ziele sind in bildhafter und metaphorischer Sprache abgefasst. So gelingt es, das Unbewusste anzusprechen, wie eine Studie der Universität Osnabrück gezeigt hat. Ein Fallbeispiel erläutert das Vorgehen im Training nach dem Zürcher Ressourcen Modell.

Mit positiven Bildern gegen Stress | Ein typisches Problem von Mitarbeitenden, die im Homeoffice arbeiten, ist die mangelnde Fähigkeit zur Selbstmotivierung bei «Aufschieberitis» (wissenschaftlich: Prokrastination). Aufschieberitis führt dazu, dass unangenehme Projekte so lange aufgeschoben werden, bis sie unter enormem Zeitdruck angesichts drohender Abgabetermine fertiggestellt werden. Die Zeit bis zur Abgabe wird als quälend empfunden, die Person steht permanent unter Stress und hat ein schlechtes Gewissen. Der Aufbau eines Motto-Ziels beginnt mit der Suche nach einem Bild, das positive Gefühle auslöst und vom Unbewussten als Ressource empfunden wird. Beispielsweise wählte eine Mitarbeiterin einer IT-Firma mit zwei Homeoffice-Tagen pro Woche als Bild einen Adler. «Ein Adler hat von oben einen guten Überblick und kann gezielt herunterfliegen und sich die erspähte Beute packen.»

Aufbauend auf diesem Bild wird in mehreren Arbeitsschritten das Motto-Ziel erarbeitet. Das Er-

gebnis der Mitarbeiterin lautet: «Mit Adlerkrallen packe ich die Beute». Dieses Motto-Ziel erzeugt in ihr ein Gefühl der Entschlossenheit, das sie unmittelbar motiviert, aktiv zu werden. Immer, wenn sie merkt, dass sie eine Aufgabe über Gebühr liegen lässt, schaut sie sich das Adlerbild an und vergegenwärtigt sich ihr Motto-Ziel. Ihre Aufschieberitis hat sie auf diese Art gut im Griff, weil sie nicht mehr gegen die Bewertung ihres Unbewussten ankämpfen muss, sondern im Einklang mit dem Unbewussten arbeitet.

Mit diesem neuen Zieltyp ist es möglich, alle Themen zu bearbeiten, die Schwierigkeiten im Homeoffice mit sich bringen. Man kann eine Abschirmung von Störungen entwickeln, was besonders in Haushalten mit Kindern notwendig ist. Oder man verschafft sich eine Übersicht, wenn man in einem Berg von Aufgaben zu versinken droht. Für Personen mit hohem Pflichtbewusstsein, die Schwierigkeiten damit haben, ohne schlechtes Gewissen mit der Arbeit aufzuhören, sind Motto-Ziele eine Chance zur Entlastung und damit zur Burnout-Prävention. <

Literatur

- **Baumeister, R.; Tierney, J.** (2012): *Die Macht der Disziplin. Wie wir unseren Willen trainieren können.* Campus, Frankfurt.
- **Damasio, A.** (2004): *Descartes Irrtum.* List, München.
- **Damasio, A.** (2011): *Selbst ist der Mensch. Körper, Geist und die Entstehung des menschlichen Bewusstseins.* Siedler, München.
- **Förster, J.** (2012): *Unser Auto-pilot. Wie wir Wünsche verwirklichen und Ziele erreichen können.* Deutsche Verlags-Anstalt, München.
- **Huwyl, R.** (2012): *Steigerung der Zielbindung bei unangenehmen Firmenzielen durch Selbstmanagement.* Masterarbeit an der Universität St. Gallen.
- **Kahnemann, D.** (2012): *Schnelles Denken – langsames Denken.* Siedler, München.
- **Storch, J.; Weber, J.** (2013): *Wolf packt La(h)ma. Wie Sie die Dinge zügig anpacken und konsequent erledigen.* Huber, Bern.
- **Storch, M.** (2012): *Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von Bauchgefühlen und Körpersignalen.* 4. Aufl., Piper, München.
- **Storch, M.; Krause, F.** (2007): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Manual und Grundlagen für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM.* 4. Aufl., Huber, Bern.
- **Strack, F., Deutsch, R.; Krieglmeier, R.** (2009): *The two horses of behavior: Reflection and impulse.* In: Morsella, E., Bargh, J.A., Gollwitzer, P.M. (Hrsg.): *Oxford Handbook of Human Action*, p. 104-117. Oxford University Press, New York.
- **Weber, J.** (2012): *Turning Duty into Joy! Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele.* Dissertation, Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Universität Osnabrück.