

Die PSI Theorie. Einführender Text

Wissenschaftliche Untersuchungen und die betriebliche Praxis haben gezeigt, dass beruflicher Erfolg nicht maßgeblich von Fachkompetenzen und Intelligenz, sondern in einem hohen Maße von personenbezogenen Kompetenzen bestimmt wird. Personenbezogene Kompetenzen nennt man „soft skills“, auch „Schlüsselqualifikationen“. Dazu zählt beispielsweise Flexibilität, Eigeninitiative, analytische Fähigkeiten, Empathie, soziale Kompetenz, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Verantwortungsbewusstsein. Diese Kompetenzen sind heute oft bedeutender als die fachlichen Qualifikationen.

Die Forschungsergebnisse von Professor Kuhl und seinen Mitarbeitern von der Universität Osnabrück haben gezeigt, dass die individuellen „Soft Skills“ das Ergebnis aus dem Zusammenspiel verschiedener, auch neurobiologisch erforschter, Hirnprozesse sind. Sie beruhen letztlich auf den Fähigkeiten des Einzelnen zur Selbststeuerung, d.h. zum Management von Emotionen, Stimmungen und Informationen sowie auf motivationalen Prozessen. Das Wissen der PSI-Theorie und ihrer diagnostischen Instrumente eignen sich insbesondere dazu, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu analysieren und zu unterstützen.

Der erste Schritt von Veränderungen besteht in der Analyse des Verhaltens. Im Rahmen der PSI Diagnostik ist es zunächst wichtig, zwischen Erst- und Zweitreaktionen und Motiven zu unterscheiden:

Erstreaktionen kennzeichnen unseren Persönlichkeitsstil und die Art und Weise, wie wir zuerst auf vertraute oder neue Situationen reagieren. Der Persönlichkeitsstil kann durch bevorzugte Affektlagen (Stimmungen) und/oder das Temperament beeinflusst werden. Der Persönlichkeitsstil wird zum Teil genetisch bestimmt (z. B. das Temperament) und ist darüber hinaus durch frühe Lern- und Lebenserfahrungen geprägt. Der individuelle Persönlichkeitsstil ändert sich nur sehr langsam, durch langfristige Lern- und Entwicklungsprozesse.

Zweitreaktionen beziehen sich auf die Selbststeuerungskompetenzen: Die Selbstkontrolle und die Selbstregulation. Diese beiden Selbstmanagementmodi beinhalten Kompetenzen wie die, langfristige und schwierige Ziele zu verfolgen (Willensbahnung), die Selbstmotivierungskompetenz, die Affektregulationskompetenz (Selbstberuhigung) und die Selbstdisziplin. Während die Erstreaktionen stabil sind, können Sie diese Zweitreaktionen trainieren und entwickeln.

Entscheidend für die Ausbildung von Stressresistenz, für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit ist die Zweitreaktion. Selbst eine extreme Erstreaktion, d.h. ein extremer Persönlichkeitsstil, kann durch eine entsprechend ausgebildete Zweitreaktion bzw. Selbststeuerungskompetenz ausgeglichen werden. Aus der Erstreaktion einer jeden Person ergeben sich Entwicklungsaufgaben. Zum Beispiel ergibt sich bei einer sehr temperamentvollen Person aus der erhöhten Impulsivität die Entwicklungsaufgabe, Impulskontrolle zu lernen. Eine sehr sensible Person sollte lernen, mehr auf ihre Erfahrungen zu vertrauen und gelassener zu werden; eine selbstkritische Person kann lernen, selbstbewusst und selbstbestimmt zu handeln. Ein sensibler Mensch, der sich effektiv selbst beruhigt, kann also so souverän handeln wie ein weniger ängstlicher Mensch. Die Selbststeuerungskompetenzen lassen sich ein Leben lang entwickeln und verbessern; besonders effektiv kann dies im Coaching oder einer Therapie geschehen, aber auch durch fortschreitende Lebenserfahrung und Selbstentwicklung.

Motive: Motive sind Kräfte, die unserem Handeln Richtung (Ziele) und Energie geben. Wir unterscheiden drei Basismotive: das Leistungsmotiv, das Machtmotiv und das Beziehungsmotiv. Motive dienen der Befriedigung von Bedürfnissen und der Umsetzung von Zielen. Motive sind nur zum Teil bewusst. Mit dem Operanten Multi-Motiv Test (OMT) werden auch unbewusste Motive gemessen. Dies ist wichtig, um z.B. Motivkonflikten auf die Spur zu kommen, denn unbewusste Motive können den bewussten widersprechen und so Handlungspotentiale blockieren. Darüber hinaus gibt es verschiedene Möglichkeiten, Motive umzusetzen (Umsetzungsstile). Diese werden mit dem Motivumsetzungstest (MUT) erfasst.

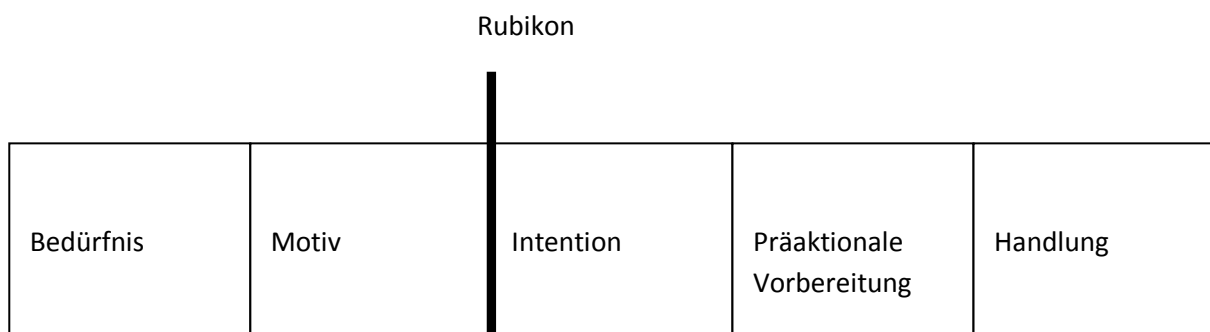
Diese drei durch die PSI Diagnostik erfassbaren menschlichen Persönlichkeitsprofilmomente stellen den Ausgangspunkt einer Veränderung dar. Um den aus psychologischer Perspektive betrachteten Ablauf von Handlungen und deren Veränderungsmöglichkeiten verstehen zu können, wird die Handlungsregulation grob skizziert:

Handlungsregulation: Wie werden aus Absichten Taten?

Viele Ziele können wir ganz leicht umsetzen, aber manchmal schieben wir Absichten auf oder sind blockiert. Um diese komplexen Prozesse zu verstehen, ist es wichtig, sich mit der Handlungsregulation, dem Rubikon-Modell zu befassen. Stellen Sie sich vor, Sie müssen eine schwierige berufliche oder vielleicht auch private Entscheidung treffen. Wenn Sie eine berufliche Entscheidung gefällt haben, dann haben Sie sich wahrscheinlich ein langfristiges, schwieriges Ziel vorgenommen. Um den Prozess der Handlungssteuerung für Sie zu illustrieren, ist im Folgenden das psychologische Entscheidungsmodell von Storch und Krause dargestellt. Das Rubikon-Modell zeigt die Abfolge der einzelnen Schritte auf dem Weg zu einer Entscheidung oder zur Umsetzung von schwierigen Absichten.

2

Das Rubikon-Modell



Quelle: Storch & Krause, 2002, S. 59

Die Formulierung „den Rubikon überschreiten“ geht auf ein psychologisches Modell zurück. Ein Modell, das ursprünglich von Heinz Heckhausen (1989) und Peter M. Gollwitzer (1990) entwickelt und später von Grawe (1998) ergänzt wurde. Namensgebend für die Beschreibung des Prozesses ist die Geschichte von Caesar, die in den Geschichts- und Lateinbüchern mit dem Zitat „alea jacta est“

(lat. „Die Der Würfel sind ist gefallen.“) aus dem Jahr 49 v. Chr. überliefert wird. Caesar und seine Legionen befanden sich am Ufer des Rubikon, dem Grenzfluss zwischen der Provinz Gallia cisalpina und Italien, das kein römischer Feldherr mit seinen Truppen betreten durfte. Lange unterhielt er sich mit seinen Freunden, die ihn begleiteten. Er wog ab und diskutierte, welche Übel die Überquerung des Flusses zur Folge haben könnte und wie die Nachwelt über ihn denken würde. Letztlich aber überwog seine Abenteuerlust, und sie überquerten den Fluss; dieser Moment des Aufbruchs ist überliefert mit dem berühmten Zitat.

In der Motivationspsychologie bezeichnet die Metapher des „Rubikon überschreiten“ zielführendes Verhalten: Ein bestimmtes Ziel wird im Auge behalten, alternative Ziele werden nicht mehr wahrgenommen oder anders bewertet. Die Handlungsenergie wird nach erfolgter Entscheidung in Richtung des definierten Ziels gelenkt¹.

Personen, die diesseits des Rubikon bleiben, nennt man „prospektiv lageorientiert“, d.h. sie befassen sich zu sehr mit ihrer Lage, dass sie sich nicht auf das Ziel konzentrieren können, sie beginnen zu zögern und zu zaudern und an ihrer Zielperspektive zu zweifeln. Je komplexer die Situation ist, umso stärker ist die Handlungshemmung, die aufgebaut wird. Handlungsorientierte Personen treffen am Punkt X eine Entscheidung für eine Option und gehen dann in die Handlung über. Handlungs- oder Lageorientierung gehören zu den sog. Zweitreaktionen, den Selbststeuerungskompetenzen, den entwicklungs- und trainingsfähigen Persönlichkeitsmerkmalen.

An welcher Stelle Schwierigkeiten auf dem Weg zu einer Entscheidung auftreten, ist vielfältig und hat noch vielfältigere Ursachen: Manche Menschen wissen beispielsweise, was sie wollen, aber sie haben Schwierigkeiten mit der Umsetzung ihrer Absichten. Das kann an einer vorliegenden Lageorientierung liegen, d.h., es gibt Schwierigkeiten, den „Rubikon“ zu überschreiten. Es kann jedoch auch sein, dass die nötige Handlungsenergie für ein schwieriges Ziel nicht bereitgestellt werden kann. Oder es gibt Schwierigkeiten, die vielen Informationen zu ordnen und zu bewerten. Hier ist das „Selbstgespür“ wichtig, eine zentrale Selbststeuerungskompetenz.

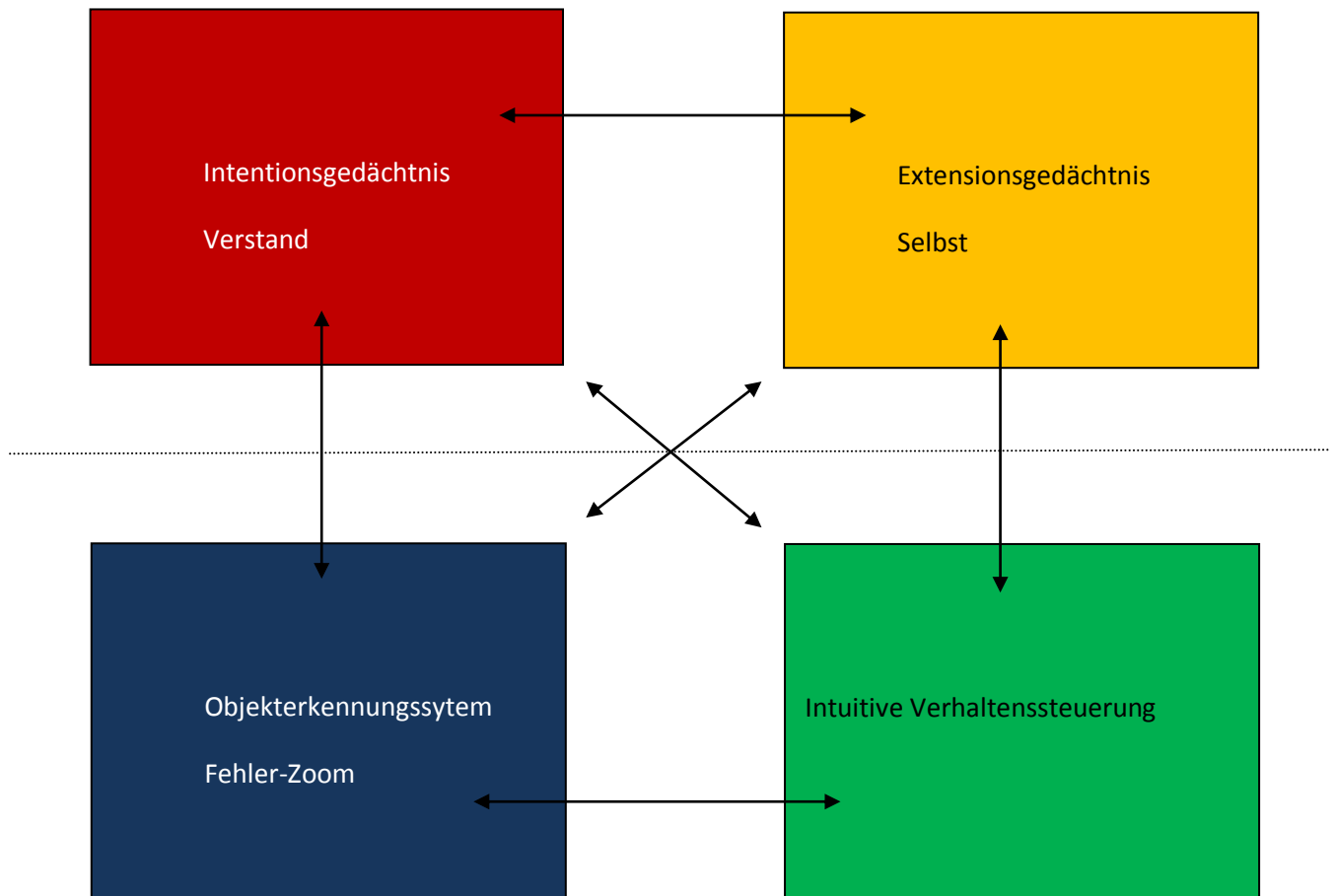
Wenn eine Absicht valide gefällt ist, steht normalerweise genügend Handlungsenergie zur Verfügung, diese Absicht umzusetzen. Das Zögern und Zaudern ist vorbei, und es kommt deshalb auch nicht zu einer Handlungshemmung, die für die Zeitabschnitte vor dem „Rubikon“ typisch ist. Lageorientierte Personen bleiben jedoch oft in ihren guten Absichten „stecken“. Das sind Personen, die auch nach einer sicheren Entscheidung noch immer zweifeln und dazu neigen, sich mehr mit ihrer Lage zu beschäftigen, als sich auf die anstehenden Handlungen zu konzentrieren.

Jede Person kann schrittweise lernen, die Konzentration von ihrer Lage mehr auf Aktivitäten zu lenken. Die Abbildung des Rubikon-Modells zeigt den idealtypischen Ablauf vom Motiv zur Handlung. In der Alltagsrealität wird das angestrebte Verhalten immer wieder einer Prüfung unterzogen und ggf. modifiziert.

Dieser persönliche Lernprozess beinhaltet Modulationen in der Dynamik von vier Makrosystemen, die die Persönlichkeit ausmachen. Dazu werden zunächst im Folgenden die vier Systeme vorgestellt und dann die Voraussetzung für Veränderungen, die Modulationsannahmen, benannt.

¹Heckhausen, H. , Gollwitzer, P.M. & Weinert, , F.E. (1987). (Hrsg.), Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin: Springer.

Die vier Makrosysteme



4

Die vier Makrosysteme der Persönlichkeit sind durch unterschiedliche Farben symbolisiert:



Sie unterscheiden sich signifikant durch den Grad der Komplexität und durch ihren jeweiligen Bewusstseinsstatus: von geringerer Komplexität und unbewusst sind das IVS und das OES. Das Intensions- (IG) und das Extensionsgedächtnis (EG) zeichnen sich durch hohe bis höchste Komplexität aus und sind teilweise bewusst. Jedes System birgt Chancen und Risiken. In unterschiedlichen Lebenssituationen „passt“ der Einsatz eines der Systeme optimal. Insgesamt sind die vier Systeme entscheidend für die persönliche Zielumsetzung: „Ob die 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. Das ist die Grundlage der PSI-Theorie.“ (Martens & Kuhl, 2004, S. 67)

Das IVS: genussvolle Tätigkeiten und spontan verfügbare Handlungsprogramme für gute Gelegenheiten

Grün symbolisiert das IVS, das intuitive Verhaltenssystem und den positiven Affekt A+, der wichtig ist, um Handlungsenergie bereitzustellen. Dieses System steht sowohl für leichte, in sich selbst belohnende Handlungen, die Ausdruck von Genussfähigkeit sind, als auch für einfache automatische Handlungen und Routinen.

Die Chancen der gezielten Aktivierung dieses Systems liegen in der Energetisierung von Handlungen, dem positiven Stimmungsmanagement und der Bereitstellung von Handlungsenergie auch bei langfristigen oder schwierig zu erreichenden Zielen. Zur Aktivierung benötigt man allerdings eine „positive Selbstmotivierungskompetenz.“ Wenn das „grüne System“ aktiviert ist, erleben wir Freude und Energie, unsere Stimmung wird angehoben.

Die Risiken einer langfristig einseitigen Aktivierung dieses Systems bestehen darin, schwierige Absichten zu vermeiden, Störungen nicht rechtzeitig zu erkennen und langfristige negative Konsequenzen nicht zu bedenken (Risikoverhalten) sowie eine zu schwache Handlungshemmung (Impulskontrolle). Ist das System aktiviert, obwohl wir uns in einer kritischen Situation befinden, ist das kontraproduktiv. Eine Führungskraft bemerkt dann nicht, dass etwas im Team oder mit den Geschäftspartnern „nicht stimmt“. Für die Umsetzung schwieriger Absichten reicht Handlungsenergie allein nicht aus.

Die intuitive Verhaltenssteuerung ist nicht nur wichtig für die Umsetzung von Plänen und Zielen, sondern auch für die Umsetzung des Beziehungsmotivs: zwischenmenschliche Nähe auch nonverbal genießen und auf einer nonverbalen, intuitiven Ebene kommunizieren zu können.

5

Das IG: im Plan bleiben bei schwierigen und/oder sehr komplexen Intentionen

Rot steht für das Intentionsgedächtnis: das Denken, analytische Planen und Problemlösen. Wenn man ein Problem lösen muss, muss beim Denken Handlungshemmung aufgebaut werden statt spontan zu handeln. Viele Absichten kann man nicht spontan umsetzen, sondern muss erst auf eine passende Gelegenheit warten. Immer dann, wenn wir schwierige Absichten bilden, die eine längerfristige Planung erfordern, wird Handlungshemmung aufgebaut. Die Hemmung des positiven Affekts A(+) muss ausgehalten werden, um die langfristige Belohnung in der Zielerreichung zu erlangen.

Das Zusammenspiel von Intentionsgedächtnis und intuitivem Verhaltenssystem ist entscheidend für die Handlungsregulation. Bei in sich selbst belohnenden Handlungen (Genusshandlungen) oder leicht zu erreichenden Zielen benötigt man das Intentionsgedächtnis kaum. Bei schwierigen Zielen oder Absichten kann die Handlungsenergie schwächer werden und man braucht Selbststeuerungskompetenz in Form von Selbstmotivierungskompetenz, um Zugang zum intuitiven Verhaltenssystem zu bahnen und Handlungsenergie für die schwierige Absicht bereitzustellen und zu erhalten.

Das OES: kritische Wahrnehmung zur Ermittlung von Fehlern oder einzelnen Gefahrenquellen im Gesamtkontext

Blau steht für das Objekterkennungssystem (OES): eine Instanz des negativen Affektes A-, die wichtig ist, um Unstimmigkeiten zu erkennen. Diese Fähigkeit ist in einer bedrohlichen Situation ganz wichtig: unsere Aufmerksamkeit ist dann auf Details ausgerichtet; wir sind dann sehr sensibel für feinste Unterschiede. Dies löst auch ein Gefühl der Unsicherheit aus, die kennzeichnend für den Zustand *vor* einer schwierigen Entscheidung ist. Dieses Gefühl kann mitunter sehr quälend sein, ist aber notwendig, um wirklich abzuwägen zwischen dem, was man will und dem, was man nicht will.

Ist das Objekterkennungssystem auch riskanterweise in entspannten Situationen aktiviert, z. B. wenn wir mit einem Partner einen schönen Abend verbringen wollen, dann sehen wir überall „ein Haar in der Suppe“. Es kann sein, dass wir das Positive gar nicht erkennen können, weil wir nur das wahrnehmen, was uns stört oder was anders ist, als erwartet.

Das EG : Lösungsfindung aus der Gesamtheit aller abgespeicherten Lebenserfahrungen heraus; Auswahl orientiert an möglichst vielen eigenen Bedürfnissen, Werten, Erwartungen.

Gelb steht für das Extensionsgedächtnis, die Instanz des Selbst. Es speichert die Erfahrungen und ist weit verzweigt und vernetzt – im materiellen und immateriellen Sinn. Es enthält alle biographischen Erfahrungen, Werte, Motive und Bedürfnisse einer Person sowohl auf bewusster als auch unbewusster Ebene. Dieses System ist wichtig, um negative Affekte zu reduzieren, wenn Fehler erkannt und Schwierigkeiten beseitigt sind; es erzeugt einen eher gelassenen Zustand, A(-).

Da das Extensionsgedächtnis unzählige individuelle Erfahrungen integriert, kann es die Bedürfnisse einer Person im aktuellen Lebenskontext sehr gut herausstellen und ermöglichen, dass eine Person ihr Leben in einem übergreifenden Zusammenhang erkennen kann. Das ganzheitlich arbeitende Selbst (Extensionsgedächtnis) ist wichtig, um in komplexen Situationen mögliche langfristige oder unerwünschte Konsequenzen zu bedenken.

Dieses System ist in bedrohlichen Situationen schwieriger zugänglich. Daher benötigen wir Selbststeuerungskompetenzen, um diese wichtige Quelle der Selbstregulation zugänglich zu erhalten. Das Extensionsgedächtnis braucht zur parallelen Verarbeitung unzähliger Informationen eine Verlangsamung der Prozesse, kurz Achtsamkeit. Die Ziele einer Person sollten in einen persönlichen Sinnkontext eingebettet sein.

Das Zusammenspiel zwischen dem Extensionsgedächtnis (Selbst) und dem Objekterkennungssystem (OES) ist wichtig für komplexe Entscheidungsprozesse und das Lernen aus Erfahrung. Aufgrund der Systemdynamik besteht das Risiko, im „Grübeln“ und der „Unstimmigkeitserkennung“ stecken zu bleiben. Um dem entgegenzuwirken, benötigt man weitere Selbststeuerungskompetenzen, z.B. das Selbstgefühl und die Selbstberuhigungskompetenz. Das *Selbstgefühl* sagt uns, was uns persönlich wichtig ist, und nicht, was andere von uns erwarten oder was sich andere Personen von uns wünschen. Das Selbstgefühl ist die tragende Säule der Selbststeuerung. Wenn wir nicht spüren, was

wir wollen, führen Kompetenzen wie Selbstbestimmung, Selbstkontrolle oder Selbstmotivierung nicht zu einem individuell befriedigenden Ergebnis.

Die Balance dieser vier Systeme erzeugt das subjektive Gefühl, dass sich die Person „in ihrer Haut wohl fühlt.“ Ihre Bedürfnisse werden befriedigt, sie erfährt genügend Herausforderungen, die sie bewältigen kann und hat eine sichere Position im alltäglichen Kontext. Gerät diese Balance aus dem Gleichgewicht, müssen die Systeme aktiviert oder beruhigt werden. Wie weiter oben benannt, geschehen diese Prozesse durch Affekte, positive oder negative Impulse. In der PSI Theorie geht man davon aus, dass sog. Modulationen die Prozesse wieder ins Gleichgewicht bringen können.

Modulationsannahmen

Das Zusammenspiel der Makrosysteme und wie Affekte dies beeinflussen, wird von Kuhl mit sieben Modulationsannahmen beschrieben. Dabei gelten die ersten beiden als Basismodulationsannahmen und werden hier zitiert:

1. *Modulationsannahme (Willensbahnungs-Annahme):* „Die Herabregulierung von positivem Affekt (A(+)) hemmt das Ausführungssystem (genauer: Hemmung der Verbindung zwischen IG und IVS) und bahnt damit die weitere Aufrechterhaltung und Bearbeitung einer Handlungsabsicht im Absichtsgedächtnis und assoziierter Hilfesysteme (z.B. analytisches Denken): Die Umsetzung von „Absichten“ im Sinne von explizit gewollter Handlungen wird durch fremd- oder selbstgenerierten positiven Affekt gebahnt („Willensbahnung“), der die Herabregulierung von positivem Affekt wieder aufhebt und das Absichtsgedächtnis samt assoziierter Hilfssysteme deaktiviert.“ (Kuhl, 2001, S. 164)

Eine Erhöhung des positiven Affekts hat demnach zur Folge, dass Absichten Zugang zum Ausführungssystem erhalten (Hemmung zwischen IG und IVS wird aufgehoben). Eine Reduktion des positiven Affekts ergibt, dass unerledigte Absichten als „Aufgabenliste“ im Kopf existieren und gleichzeitig die Handlungsinitiierung erschwert wird (Hemmung zwischen IG und IVS). Diese Selbstmotivierung verknüpft das IG mit dem IVS, hier kommt es auf den Wechsel zwischen gegensätzlichen Emotionen an. Wer immer im A+ ist, hat Schwierigkeiten mit Schwierigkeiten, wer immer nur über A(+) verfügen kann, hat keine Freude mehr an seinem Tun.

2. *Modulationsannahme (Selbstbahnungs-Annahme):* „Die Herabregulierung negativen Affekts (A(-)) bahnt den hemmenden Einfluss integrierter Selbstrepräsentationen und anderer Kontextrepräsentationen auf das Erleben inkongruenter oder unerwarteter Objektwahrnehmungen und Empfindungen („Verdrängung“) und verhindert damit eine „Entfremdung“ von eigenen Interessen („Selbstbahnung“) und eine übermäßige Sensibilisierung selbst- oder erwartungsdiskrepanter Objektwahrnehmungen“ (Kuhl, 2001, S. 164 ff.)

Eine Erhöhung des negativen Affekts bewirkt, dass der Zugang zur Wahrnehmung der eigenen Lage im Kontext gehemmt und die Sensibilität für unerwartete und unangenehme

Ereignisse erhöht wird. Eine Reduktion des negativen Affekts erhöht den Einfluss stimmiger, realistischer Selbstwahrnehmung auf das Verhalten. Die Selbstberuhigung verknüpft das OES mit dem EG, ermöglicht kritische Einzelbetrachtung von Ereignissen vs. Integration (auch von negativen Erlebnissen) in das Selbst.

Die Modulationsannahmen beschreiben keine Verbindungen von Systemen, sondern die direkten Auswirkungen von Affekten auf die *Aktivierung einzelner Systeme*. Affektwechsel hemmen oder aktivieren unmittelbar und mittelbar entsprechende Systeme.

Die PSI-Theorie eröffnet Erkenntnisse, wie durch Verbesserung der Selbststeuerungskompetenzen persönliche Veränderungen initiiert werden können; nämlich durch gezielte Aktivierung der „passenden“ Makrosysteme. Entsprechende Entwicklungsprozesse können dann mit ressourcenorientierten Konzepten erreicht werden.