

„Denken, Wollen, Handeln“

Version 1.4 © September 2006, Guido Stepken

Es ist nicht genug, zu wissen, man muß auch anwenden, es ist nicht genug zu wollen, man muß auch tun. (Johann Wolfgang von Goethe)

„Wer die Dinge verändern will, sucht gangbare Wege, wer nichts verändern will, sucht nach Gründen.“ (Stepken)

Eine erkenntnistheoretische Abhandlung über Wechselwirkungen, Zusammenhänge der Prozesse „Denken“, „Wollen“ und „Handeln“, insgesamt „Motivation“ genannt. Bisher leiden Philosophen an der zwanghaften Idee, Emotionen aus der epistemologischen Betrachtung des „reinen Denkens“ strikt heraushalten zu wollen. Daß Worte alle emotional besetzt sind, und die Auswahl unserer Gedankenpfade steuern, ist seit der Entdeckung der Empathie und Rhetorik klar. Schon im Kleinkindalter wissen wir, Mimik und Tonfall der Mutter zu deuten, es sichert den schnellen Lernerfolg und ggf. das Überleben. So haben wir heute, im Erwachsenenalter vielleicht die Details vergessen, wie wir den Umgang mit Feuer gelernt haben, dennoch wissen wir genau, wie wir mit Feuer umzugehen haben, und geraten in Erregungszustände bzw. oft auch Angstzustände, wenn wir Feuer sehen. Die ambivalente Faszination von Feuer bleibt. Alle im Anschluß an von der Erfahrung mit „Feuer“ oder „heiß“ abgeleiteten Begriffe sind ihrerseits wieder emotional negativ besetzt. Begriffe, die die impliziten Logiken „heiß“, „Feuer“, „Gefahr“ beinhalten, versetzen uns daher auch wieder in Erregungszustände. Im Laufe der Entwicklung werden die Beziehungen der Begriffe untereinander immer komplexer, und auch deren emotionalen Vermischung nimmt zu. Wir sind daher nicht mehr in der Lage, Emotionen aus Diskussionen auch über noch so trockene Themen herauszuhalten. Was wir „wollen“ scheint also mit Erfahrungen, Begriffen und deren emotionaler Besetzung zu tun zu haben.

Was ist „Denken“? Wir wissen fast nichts über „Denken“, wie komplexes „Denken“ im menschlichen Hirn funktioniert. Es gibt zwar hochkomplexe Erklärungsansätze der Psychologie und Hirnforschung (siehe Werner Stangl's Seiten im Internet oder Bücher von Gerhard Roth), von denen ich jedoch hier keinen Gebrauch mache, weil es reine „Gedankendinge“ sind, genaugenommen pure Suggestivmethoden, „semantische Fallen“. Läßt man sich unkritisch auf diese „Gedankengebäude“ ein, übernimmt man deren Denkstrukturen, ohne die Fundamente überprüft zu haben, so ist man bald in den impliziten Logiken der begrifflichen Denkstrukturen gefangen, und kann nicht mehr anders denken, außer in diesen Kategorien, was auch „semantische Falle“ genannt wird. Hinzu kommt, daß jede Art von „Bildung“ die selektive Wahrnehmung fördert, bis dahin, daß wir meinen, überall die gerade neu erlernte Theorie wiederzuerkennen. Entsprechend dem Grundsatz von William von Ockham und seinem „Rasiermesser“, „ockhams razor“ genannt: „Mache keine unnötigen Existenzannahmen!“, tendiere ich dazu, sämtliche „Gedankendinge“ (Über-Ich, Heilkräfte, Rechte-Linke Hirnhälfte ...) zu eliminieren, weil ich beim besten Willen auch mit modernsten Bildgebenden Verfahren keinerlei „Über-Ich“ in den Strukturen des neuronalen Netzwerkes „Gehirn“ erkennen kann. Die Gedankenmodelle der Psychologie sind nicht nur nicht beweisbar, sondern nach modernen Erkenntnissen der Hirnforschung und Kybernetik auch falsch. Jede Art psychologischer Fragestellung muß heutzutage als unzulässig Suggestivmethode angesehen werden, wie der Harvard – Professor „Gerald Zaltmann“ in seinem Buch „How Customers Think“ eindrucksvoll dargestellt hat. Die Umfragen zu Kundenzufriedenheit bezüglich der Produkte und des Services von Daimler-Chrysler Produkten waren durchaus gut, bis Jerry Zaltmann auf die Idee kam, den Kunden nur eine Frage zustellen, eine „Zyklische Fragestellung“: „Was denken Sie, was Daimler-Benz über Sie denkt?“ - Die Kunden antworteten völlig anders, unbeeinflusst und somit ehrlicher. Er prognostizierte DC damals schon einen gewaltigen Einbruch und ein völlig gestörtes Verhältnis Kunde – Firma. So kam es dann auch.

Unser theoretisches Vorstellungsvermögen ist bereits bei der Simulation von neuronalen Netzwerken erschöpft. Klar ist nur, daß Mensch Spätentwickler ist, und über zwei Jahrzehnte „trainiert“ werden muß, bis er vollständiges Mitglied unserer Gesellschaft werden kann.

Klar ist ebenfalls, daß „Denken“ ein Prozess ist, der ständig parallel zu anderen Prozessen mit läuft, und alle Handlungen bzw. „Prozesse“ des Menschen als erkennendes Wesen begleitet, siehe auch Skript über „Prozessuales Denken“ unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/ProzessualDenken.pdf>

Bewußtes Denken ist ein Co-Prozeß, der parallel zu anderen, unbewußten Prozessen im Hirn abläuft, weil das Gehirn ein hochgradig paralleles System ist, siehe auch „Transderivationale Prozesse“, „Hidden – Markow - Ketten“ oder „Milton – Modell“ Denkprozesse können an anderen Stellen im Hirn weitere Denkvorgänge induzieren, die dann als Hintergrundprozeß gestartet, oft unbemerkt und unsteuerbar ablaufen, wie z.B. Angst, Phobien, Claustrophobie.

Mensch ist, ähnlich Tieren, ein reizgesteuertes Wesen, aber auch, dies hat er den Tieren voraus, mit einer hervorragenden Erinnerungsgabe, als auch mit hervorragenden kognitiven Fähigkeiten ausgestattet, sie es ihm erlauben, zu planen, sich Dinge „vorzustellen“. Genaugenommen „errechnen“ wir uns unsere Umgebung, und laufen mehr oder weniger traumwandlerisch durch die Gegend. Diese Vorstellungsgabe ist Voraussetzung für „Geist“. Ein Hund z.B. kann nicht tanzen, warum? Er hat nicht die Vorstellungsgabe, sich und seinen Körper zu „denken“, wie er im Rhythmus der Musik hüpfte, im Gegensatz zum Menschen, der sich genau vorstellen kann, einen Schritt zu beginnen, der genau mit dem Takt endet. Wie weit die Vorstellungsgabe des Menschen geht, davon mag man sich selber überzeugen: Man setze sich mit einer Tasse an den Frühstückstisch, schließe die Augen, und greife blind diese Tasse. Es klappt immer! Siehe auch den

„blinden Fleck“, der uns zeigt, daß wir nicht sehen können, daß wir nicht sehen. Blinde „errechnen“ sich komplett ihre Umgebung, sie vergessen nichts, stoßen auch beim Rennen in ihrer Wohnung nirgendwo gegen. Das Gehirn ist daher auch eine Art „Bildgenerator“, weil wir uns ein Produkt, welches wir erst noch herstellen möchten, uns „fertig“ schon vor dem gedanklichen Auge vorzustellen können.

Was wir uns gerne vorstellen, was wir lieben, welchen gedanklichen Pfad wir bevorzugt auswählen, steuern die Emotionen. Schon bei der Erinnerung an, oder dem Reden über emotional positive Erlebnisse, wie „Urlaub“, „Spiel“, „Romantisches Erlebnis“, „Sex“, „Musik“... werden wir „getriggert“, also biochemisch in denselben Zustand versetzt, der zu dem Zeitpunkt vorherrschte, als das Ereignis stattfand, siehe auch *Josef Zehentbauer - „Körpereigene Drogen“*. Darum schauen wir uns z.B. auch so gerne Erinnerungsbilder von Urlaub, Parties, ... an. Der Mensch erhält hierdurch wieder seine Endorphine, Glückshormone. Diese werden prinzipiell bei jedem Erkenntnisvorgang ausgeschüttet. So liegt bei Babies der Witz beim Wiedererkennen in der Wiederholung. Zuerst schauen sie neugierig, wiederholt man dann etwas, so lachen sie. So auch bei Erwachsenen. Wir freuen uns, wenn wir jemanden „wiedererkennen“.

Jedes Wort, jeder Satz, jedes Thema ist individuell emotional besetzt. Dies zeigt sich schon bei der Begegnung zweier Menschen. Die Floskeln „Wie geht's Dir?“, „Was machst Du so?“ ist ein Erfragen dessen, was Mensch „liebt“, über welches Thema dieser sich gerne unterhalten mag. Hierin unterscheiden wir uns sehr, insbesondere Frau und Mann, bedingt durch unsere „Sozialisierung“. Der eine „liebt“ Fußball, der andere kann mit dem Thema nichts anfangen, weil er beim Betrachten der winzigen Punkte auf dem Fernsehbildschirm keine „Erkenntnis“ hat: „Tor!“, „Abseits“, „Foul!“ ... er sieht zwar, hat aber keine „Erkenntnis“, welche ihn mit Endorphinen belohnen würde. Er kann „Tor!“ nicht in einen größeren Rahmen „Bundesligatabelle“ und nette „live“-Erinnerungen im Stadion zuordnen. Dieser Mensch hat dann zu Fußball also keine „Meinung“, wobei nicht unerwähnt bleiben sollte, daß „Meinung“ von dem mittelhochdeutschen „Minne“ kommt, was soviel wie „liebe“ bedeutet, welches auch wieder unserer Emotionen widerspiegelt.

Was „tun“ mit unmotivierten Menschen? Was ist „unmotiviert“? Denken, so weit ist klar, ist ein Prozeß, der Handlungen begleitet. Mensch beobachtet, erkennt, tut etwas, beobachtet wieder, erkennt, handelt.

Beispielsweise ist die Untersuchung eines Löffels im Kindesalter ein Prozess aus sehen und „spielen“ mit diesem Objekt. Das Kleinkind will selber ausprobieren, wie man einen Löffel „gebraucht“. Mit noch recht tapsigen Bewegungen, wird der Gegenstand „untersucht“, indem Kind mit ihm spielt. Dies macht Freude, weil allein die Erkenntnis darüber, wie er zu „gebrauchen ist“, Endorphine, sprich Glückshormone ausschüttet. Die Bedeutung eines Gegenstandes ergibt sich aus seinen Gebrauchsmöglichkeiten.

Später im Leben begegnet einem der Löffel dann wieder. Hierzu stelle man sich einen Kellner vor, welcher ein Steak serviert, und nur einen Löffel als einziges Essbesteck beilegt. Und schon beginnt der Prozess des „Untersuchens“, also von „sehen“, „tun“, „erkennen“, „sehen“, „tun“, ... immer wieder von vorne, und wir kommen erbost zu dem Schluß, daß man mit „Löffel“ ein Steak nicht essen kann. Diesmal überwiegt aber nicht die Ausschüttung von Endorphinen, sondern das Adrenalin, der Ärger über den mißlungenen Versuch, bei knurrendem Magen, das Fleisch zu zerlegen. Wir zitieren den Kellner her. Die Bedeutung des Begriffs „Löffel“ wird in diesem Moment erweitert, und zwar ist dieser nun nicht allein in der Kategorie „Esswerkzeug“ eingeordnet, sondern er landet noch in der Kategorie „Ärgernis“, weil wir von nun an, beim Anblick von Löffel, wir wieder an dieses ärgerliche Ereignis erinnert werden, was – im Extremfall dazu führt, daß man keine Löffel mehr sehen mag....

Wenn ein „Mitarbeiter“ nicht mehr handeln will, er also seine Arbeit nicht mehr pflichtgemäß erfüllt, so ist dies nicht nur auf ein Mangel an „Wollen“ zurückzuführen, sondern noch auf emotionale Barrieren (Denkblockaden), die auftauchen, wenn es darum geht, den „Plan“ also den gedachten Ablauf einer Handlung, in die Praxis umzusetzen. Motivation eines Mitarbeiters besteht also nicht aus einem Gespräch, wo übereinstimmend festgestellt wird, daß er ja eigentlich doch „will“. Der Trick liegt vielmehr darin, zu ermitteln, wie man ihm zu mehr Endorphin-Ausschüttung bei seinem Arbeitsprozess verhelfen kann. Mit der Zeit nämlich führt routinemäßige Arbeit zu einem akuten Mangel an Endorphinen, sofern sich nichts an Ablauf im Arbeitsprozeß verändert. Wenn dann dazu noch Verbesserungsvorschläge abgelehnt werden, so führt dies zu einer tiefen Frustration. Was kann man dagegen tun? Hierzu gehört selbstverständlich zuerst die Beseitigung aller „demotivierenden“ Faktoren, allen voran der Vorgesetzte, der in allen Firmen an Platz 1. genannt wird. Weiterhin haben z.B. IBM, British Airways ... erkannt, daß ein ständiger Wechsel des Arbeitsplatzes, jeder erhält einen Rollkarren mit eigenem PC, Telefon..., und kann sich dann einen freien Platz „suchen“, viele dieser demotivierenden Faktoren beseitigt, und für neue, interessante Gespräche und Kontakte, sowie einen regen Austausch über Dinge in der Firma sorgt, „Kaizen“ (jap. KVP) also erst ermöglicht.

Ohne nun explizit auf die hohe Kunst der Menschenführung einzugehen, die z.B. der überragende Lehrmeister und General Sun Tsu vor 2500 Jahren schon beherrschte und beschrieb, sei erwähnt, daß „Motivation“ nicht nur durch „Begeisterung“, sprich mitreißende Reden besteht, sondern gleichzeitig auch aus emotionalem Druck, welcher Adrenalin beim Mitarbeiter ausschüttet. Nach der Ausschüttung von Adrenalin im Blut, steigt automatisch bei dessen Abbau der Endorphinpegel an. Diese scheinbare Trivialität ist jedoch von höchster Bedeutung. Sie erklärt u.a., warum es so viel „nörgelnde“, „zickige“ (u.a. die Scheidungsquote von über 70% zeigt dies) Frauen gibt. Erregung über z.B. das Klischeé „Zahnpastatube“, welche das Adrenalin ansteigen läßt, sorgt danach ja für Endorphinausschüttung. Nicht also auf das Adrenalin, sondern auf die nachfolgenden Endorphine ist Frau eigentlich aus. Das Verhaltensmuster ist nicht angeboren, sondern ausschließlich antrainiert, während hingegen die Möglichkeit, daß diese Verschaltung im Hirn so passieren kann, angeboren, sprich genetisch / bauartbedingt vorgegeben ist.

Sun Tsu lehrt, die Behandlung von Soldaten betreffend, daß „zaghafte“ Anpacken zu keiner Disziplin in der Armee führt. Natürlich wußte Sun Tsu damals noch nichts über „Adrenalin“. Behandlung von Menschen, welches zu Adrenalinschüben führt, wird honoriert, diese sind nach „hartem“ Anpacken durchaus glücklich. So wunderte mich damals noch, daß, als ich Frau zu Hilfe kam, die von ihrem Mann geschlagen wurde, diese plötzlich Partei gegen mich, und für ihren Mann ergriff. Vor diesem Hintergrund der Kenntnis der verspäteten Endorphinausschüttung wundert mich nun nicht mehr, daß Frauen bei diesen Kerlen bleiben. Sie provozieren diese oft so lange, bis diese ausrasten. (Was die Tat keinesfalls rechtfertigen, oder für Gut heißen soll, aber erklärt) Sun Tsu's Schriften finden sich in deutscher Übersetzung unter:

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/SunTsuKunstDesKrieges.pdf>

Sie erklären die Zusammenhänge zwischen dynamischen Handlungen, Prozessen und den psychologischen Eigenschaften des Menschen in einer ganz herausragenden Weise. Sun Tsu's Schriften werden nicht umsonst seit Jahrzehnten bei Management-Trainings eingesetzt. Deren Studium allein befähigt jedoch keinesfalls zu qualifizierten Ausübung solcher Tätigkeiten, sie sind nur eine winzige, aber wichtige Komponente.

Das immer weiter um sich greifende Symptom des „Mobbing“ ist klar auf den Adrenalin/Endorphin- Effekt zurückzuführen. Wissend, daß „mobbing“ verboten ist, sogar mit Kündigung bedroht ist, mobben Mitarbeiter andere, weil sie eigentlich auf die Endorphinausschüttung nach dem Adrenalin – Kick (z.B. Kleiderhaken des Kollegen abmontieren) erpicht sind.

Mitunter beziehen Mitarbeiter oft erst ihre „Motivation“, zur Arbeit zu gehen, aus der Vorfreude auf die Endorphinausschüttung, zu Lasten der anderen Hälfte der Mitarbeiter, die sich zunächst fürchterlich ärgern, selber ihrerseits dann dazu übergehen, zu mobben, um Endorphin-Ausschüttung haben. Hier „lernen“ dann langsam auch die friedlichsten Menschen, wie man an Endorphine kommt: Diese wechselseitigen „Spielchen“, zunächst harmlos erscheinend, setzen bald eine Dynamik frei, die alle im Team emotional sehr belastet. Die Vorstellung, man könne sich dem entziehen, ist eine Illusion. Anti-Mobbing – Training funktioniert nur und ausschließlich über das Bewußtmachen dieser Wechselwirkungsprozesse, wobei keiner „schuldig“ oder „unschuldig“ ist. Es macht keinen Sinn, bei Prozessen, die sich wechselseitig hochschaukeln, also sich gegenseitig bedingen, von „Schuld“ zu sprechen. „Liebe“ - Was ist Ursache, was ist Wirkung, wer hat angefangen, zu lieben? Unsinn!

Nach der Klärung dieser emotionalen Mechanismen des Menschen, also der Beschreibung einiger wesentlichen psychologischen Eigenschaften, die zu den sog. „Invarianten“, also den ewigen „Weisheiten“ des Lebens gehören, nochmals zurück zu dem „Wollen“.

Der Unterschied zwischen „Wollen“ und „Denken“ ist also der, daß „Wollen“ ein gedachter Prozeß, also ein Plan ist, der durchweg emotional positiv besetzt ist, der für Glücksgefühle und damit für die Freisetzung von Lebensenergie, „Antrieb“ sorgt. Damit ist jedoch der häufig verwendete, hier zuvor verwendete Begriff „Motivation“ noch nicht ausreichend erklärt.

„Motivation“ enthält noch die Komponente des tatsächlichen Umsetzens von Plänen. „Wollen“ allein reicht keinesfalls. Messe einen Menschen niemals daran, was er sagt, sondern nur daran, was er tut. Zu groß ist die Gefahr, daß dieser sich in seinen Endorphinen der Begeisterung für ein Projekt sult, jedoch dann nicht handelt. Warum nicht? Dies hat mit der Vergangenheit zu tun, also Erfahrungen. Sind Projekte nicht erfolgreich verlaufen, so ist der Gedanke an das Handeln mit Stresshormonen verbunden, und nicht von Vorfreude geprägt, endlich loslegen zu können. Eine Negativ-Konditionierung also, die oft nicht erkannt wird. Hier obliegt es dem Geschick des Vorgesetzten, diesen Mitarbeiter wieder langsam umzukonditionieren, mit kleinen Projekten, die überschaubar sind, „Erfolgerlebnisse“ zu schaffen.

Oft liegt es auch daran, daß Mitarbeiter nicht wissen, wie sie nun ein Projekt beginnen sollen. Handeln ist, im Grunde genommen, ein Prozess zu initiieren. Damit dieser Prozess erfolgreich wird, muß man auf die Anfangsbedingungen achten, die recht komplex sein können: „Qualifikation der Mitarbeiter, die „Chemie“ zwischen den Mitarbeitern, inkompatible, psychologische Eigenschaften, wie z.B. zwei Menschen, die sich beim ersten Streit direkt in ihr „Schneckenhäuschen“ zurückziehen, unterschiedliche Lebensmotive, siehe Steven Reiss, Neid, Rivalität, Wettbewerbssituationen (Agonalität), u.s.w.

Stimmen diese „Anfangsbedingungen“ für ein Projekt, einen „Prozess“ schon nicht, so wird es scheitern. Sun Tzu beschreibt diese Mechanismen in seinem „Art of War“ sehr genau. Abgesehen davon, daß nun Zusammenarbeit keinesfalls „Krieg“ ist, so kann man sehr viel von ihm über das Zusammenwirken von Sachverhalten und den psychologischen Eigenschaften des Menschen hier lernen.

Ein großes Problem ist das Erinnerungsvermögen eines Menschen in Bezug auf sein „Selbstbewußtsein“. Die Summe aller Erinnerungen an eingeleitete Prozesse in der Vergangenheit ist das „Selbstbewußtsein“. Mensch erinnert sich gerne daran, was er gelernt hat, worin er erfolgreich war, und dann, wenn er sich daran erinnert, versetzt er sich stets in denselben Zustand, wie damals, er schüttet wieder Endorphine aus. „Ich bin Dr. rer. nat“ - ich bin wer. Die Erinnerung an „erfolgreiche“ Zeiten hilft oft über aktuelle Niederlagen hinweg. Vorherrschen in unserer Kultur ist Abteilungsdenken, Schubladendenken, „statisches Denken“, Dialektik (These, Antithese, Synthese/Kompromiß) anstelle „ambivalentem Denken“. Endorphinmangel während aktuellen Projekten wird durch „positive Erinnerungen“ ausgeglichen. So z.B. wird ein neuer vielleicht ebenso qualifizierter Vorgesetzter oft einfach abgelehnt, weil ein früherer Teamchef es besser verstand, die Mitarbeiter so anzupacken, daß sie ihre Endorphindosis erhielten: „Weißt Du noch, das Projekt damals, das haben wir aber durchgezogen, was?“ - und Zack, hat Mitarbeiter wieder seine Glückshormone, und arbeitet kräftig wieder mit, für gewisse Zeit.

Diese Fähigkeiten der „Menschenführung“ werden weder theoretisch noch praktisch an Universitäten geschult. Teure Motivationstrainer von außerhalb, deren große Kunst daraus besteht, sich selber zu „verkaufen“, verändern letztendlich nichts. Kehrt ein Kursteilnehmer wieder an seinen Arbeitsplatz in den gewohnten Trott zurück, so verfällt er in dieselben Verhaltensmuster, wie zuvor. Es gehört schon etwas mehr dazu, Veränderungsprozesse bezüglich der psychologischen Struktur in einem Team in Gang zu setzen. Kaizen, der kontinuierliche Verbesserungsprozess auf psychologischer Ebene, gewissermaßen. Ziel hierbei ist es immer, die individuellen Schwächen der Summe aller Qualitäten eines Mitarbeiters herauszufinden, und daran entweder „individuell“ mit diesem zu arbeiten, und zwar nicht auf Firmenbelange bezogen, sondern ausschließlich für die Weiterentwicklung seiner persönlichen, menschlichen Qualitäten, die ihm auch privat viel geben. Alternativ bleibe nur die Anpassung der psychodynamischen (Arbeits-) Prozesse an die Mitarbeiter. Dieses „gesamtheitliche“ Konzept ist sicher nicht neu, wird aber leider zu wenig angewendet. Z.B. „9 eine gerade Zahl sein zu lassen“ - der Mechanismus von Adrenalin - Ausschüttung, mit anschließender Endorphin – Ausschüttung ist, im Grunde genommen, eine Form des Selbst-Dopings. Dies erkannt zu haben, sich selber „bewußt“ zu machen, ist z.B. ein erster Schritt in die Richtung, Jähzorn, Wut leichter abarbeiten zu können, anderen verzeihen zu lernen, und vor allem „sich selber“ zu verzeihen, für Fehler, die man begangen hat. Siehe hierzu <http://www.little-idiot.de/teambuilding/VonChinaLernen.pdf>

„Gesunder Menschenverstand“ und „Konfliktlösungsmechanismen“ ... sind Dinge, die trainierbar sind. Nicht jeder hatte das große Glück, gute Lehrer gehabt zu haben.

Dieser Beitrag ist unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/DenkenWollenHandeln.pdf> nachzulesen.

Mit freundlichen Grüßen, © Januar 2005, Guido Stepken

„Was **nicht** auf einer *einzig*en Manuskriptseite zusammengefaßt werden kann, ist **weder durchdacht**, noch **entscheidungsreif**.“ (Dwight David Eisenhower, 34. Präsident der USA 1953-1961; *14.10.1890, † 1969)