

Probleme löst man nicht durch die Denkweise, durch die sie entstanden sind (Albert Einstein).

Die Bedeutung und Wirkung von Glaubenssätzen und Mustern

Muster spielen in unserem Leben eine entscheidende Rolle. Wir folgen ihnen und deshalb beeinflussen sie permanent unsere Reaktionen und Aktionen. Dies geschieht allgegenwärtig, wirklich bewusst ist es jedoch kaum. Die Muster wirken im individuellen Leben, ebenso im Familienleben. Sie steuern und prägen ebenso die Prozesse in Teams, Gruppen und Organisationen.

Was bedeutet das konkret? Tritt jemand Ihnen gegenüber beispielsweise in einer Alltagssituation aggressiv auf, werden Sie in einer für Sie typischen Art und Weise reagieren – Sie werden sich nach »Ihrem Muster« verhalten. Sie folgen Ihrem inneren Skript, ihrem Lebensstil, indem Sie sich beispielsweise zurückziehen, mit Schuldgefühlen reagieren oder ihrerseits aggressiv werden.

In einer derart eindeutigen Situation verhalten wir Menschen uns gewöhnlich mustergetreu. In weniger eindeutigen Lebenssituationen ist ein klares Verhalten schwieriger. Dann wissen wir nicht, welchem Muster wir gerade folgen oder nach welchem Muster wir uns verhalten sollen.

Erkennen und verändern von Verhaltensmustern

Wir folgen unseren bewussten und unbewussten Zielen. Dazu nutzen wir unsere übernommenen und erlernten Muster. Um an unseren Reaktionsweisen arbeiten und sie ändern zu können, müssen wir unsere Verhaltensmuster und Ziele kennen. Wir folgen unserer Lebenslinie, die wir in unserem (individualpsychologischen) Lebensstil festgeschrieben haben. Und deshalb sind auch wir diejenigen, die es umschreiben können. Im privaten Alltag oder einer Organisation wäre Coaching das Mittel der Wahl. Im klinischen Kontext wäre eine Therapie ein möglicher Weg.

Sie möchten Ihr inneres Skript auch umschreiben oder zumindest „auf den Prüfstand“ stellen? Mehr dazu, erfahren Sie in einem persönlichen Gespräch oder Coaching bei mir.

Lebensmuster entstehen

Manche Menschen haben aufgrund ihres eigenen Lebenswegs gelernt, mehr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln und darauf aufbauend die eigenen Lebensmuster immer wieder positiv zu verändern im Vergleich zu anderen Menschen.

Im Grunde leben wir unser individuelles Lebensmuster, das wir durch Sozialisation, Interpretation von Erlebnissen und Erfahrungen angenommen und erlernt haben. Mehr unbewusst als bewusst gestalten wir damit unser Leben verbunden mit unseren Gefühlen als Abbild des jeweiligen Selbst.

Blick auf ein Beratungsbeispiel

S. war seit ihrer Kindheit introvertiert, schüchtern, vorsichtig und zurückhaltend. Diese Rolle bestimmt ihr Fühlen, Denken und Handeln. Obwohl sie das erkennt und damit unzufrieden ist, gelingt es ihr nur schwer, diesen Zustand zu ändern. Sie hat zwar immer schon bemerkt, dass ihre Schüchternheit sie hemmt, ihre Ziele zu erreichen. Wiederkehrende Situationen ähneln sich immer in Bezug auf ihr Lösungsmuster und fordern sie heraus. Aber am Ende überwiegen die Zweifel sowie Selbstzweifel und verhindern den Erfolg.

S. lernt im Coaching ihre Lebensmuster, ihren Lebensstil, zu entdecken und zu hinterfragen. Sie erkennt dabei die Dimension der vorhandenen Selbstbeschränkung. Nach einigen Gesprächen wird ihr klar, dass sie ihre Schüchternheit und Zurückhaltung nicht mehr als unveränderlichen Zustand in ihrem Leben sehen will. Sie sucht im Coaching einen Weg, ihr bisheriges Muster der Schüchternheit und Zurückhaltung zu überwinden. Als fester Wunsch und vereinbartes Ziel lernt S., auf andere Menschen zuzugehen und dabei ihre Schüchternheit und Zurückhaltung mehr und mehr abzulegen. Als Übungsfeld dient ihr Arbeitsplatz. Sie nimmt sich vor, täglich mindestens eine Gelegenheit zu suchen, um mit Kollegen/innen, denen sie eher aus dem Weg ging, in ein Gespräch zu kommen sowie

immer wieder mit wechselnden Kollegen/innen in die Kantine zu gehen und dabei die aktive, einladende Rolle zu übernehmen.

Mit diesen Basisübungen beginnt sie, ihr Lebensmuster umzuschreiben.

Denn S. will selbstbestimmt leben. Sie will kein Leben, in dem das Gefühl dominiert, Opfer der eigenen Gefühle zu sein.

Von anderen lernen und Sport treiben

Hilfreich kann es sein, Personen, die nicht so schüchtern sind, zu beobachten, um von Ihnen zu lernen. Man kann deren Verhalten Schritt für Schritt für sich ausprobieren und relevante Teile in sein eigenes Verhaltensmuster integrieren. Zusätzlich hilft Sport, mentale Stärke aufzubauen und unterstützt damit den Veränderungsprozess: „Ich nehme mir etwas vor und setze mich durch. Ich halte durch und verfolge mein Ziel.“

Wie entsteht das Muster im Menschen

Die Muster entspringen weitestgehend in unserer Kindheit. Auf unserem Weg der Menschwerdung erfahren wir bestimmte Dinge und verbinden sie mit den dazu erlebten Gefühlen. Beispielsweise lerne ich als Kind, dass ich in Situationen, in denen ich ängstlich bin und weine, Trost bekomme. So wird der Ausdruck von Angst zur Erfüllung meiner Bedürfnisse. Erlebe ich hingegen aus heiterem Himmel Aggression oder Gewalt, werde ich später auch scheinbar neutrale Situationen eher als gefährlich wahrnehmen, weil ich erfahren habe, dass eine Aggression jederzeit überraschend passieren kann. So ist unser Weg begleitet von unzähligen Erlebnissen und Ereignissen, die unsere später gelebten Muster entstehen lassen.

Die Wahrnehmung der Welt

Durch unsere biologische Vorgabe nehmen wir die Welt in drei Dimensionen wahr: bewusst, unbewusst, logisch. Das bedeutet nicht, dass wir die Muster in der Welt wahrnehmen. Vielmehr bedeutet es umgekehrt, dass wir unsere (Verhaltens)-Muster permanent in die Welt senden. Die Welt wird aus uns heraus projiziert.

Dies kann sich beispielsweise in der Arbeitswelt wie folgt äußern: Während eine Person ihrem Muster folgend eine bestimmte Situation als Versagensmöglichkeit interpretiert, sieht eine andere Person mit ihrem individuellen Muster (Lebensstil) dieselbe Situation als Herausforderung.

Das dreidimensionale Wahrnehmen spielt sich im evolutionsbiologischen Kontext ab. Unsere jeweiligen Motive bestimmen, was wir als Muster in der Welt erkennen.

Hintergrundwissen beeinflusst ebenfalls manche Muster. Wissen ist erforderlich, um eine konkrete Situation adäquat interpretieren zu können. Was bedeutet das an einem Beispiel?

Betrachtet ein Schachspieler auf ein Schachbrett eine Spielsituation, wendet er automatisch seine komplexen Muster an. Damit kann er das Spiel in seiner Auswirkung erkennen und beurteilen. Dies erlaubt ihm erlaubt, seinen nächsten Zug zu planen. Blickt hingegen eine Person, die die Schachregeln nicht beherrscht, auf die gleiche Spielsituation, sieht sie dort – einfach ausgedrückt – nichts außer schwarze und weiße Figuren auf einem karierten Spielbrett.

Ähnlich verhält es sich z.B. auch bei einem Excel Experten. Wenn dieser eine fehlerhafte Exceltabelle mit komplizierten Daten und Berechnungen sieht, denkt er in seinen Mustern. Er ist in der Lage Ursachen und Wirkungen zu erkennen und dann gezielt mit wenigen Handgriffen eine Lösung herbeizuführen. Jemand der sich mit Excel nicht auskennt, sieht ggf. lediglich eine Tabelle mit Zahlen und Texten, ohne dass er damit etwas anzufangen weiß.

In anderen Lebensbelangen, beispielsweise bei der Wahrnehmung von Situationen oder Personen packen wir unsere Erfahrungswelt, die wir unreflektiert selbst gesammelt haben oder noch gravierender auch aus Erzählungen übernehmen, in ein Bild und projizieren es. Mangels eigener Erfahrung und Kenntnis übernehmen wir ein ‚fremdes‘ Bild und schaffen damit häufig Vorurteile. In einer entsprechenden Situation, in der uns eine Person beispielsweise fremd vorkommt, rufen wir dieses Bild automatisch ab und weisen dem Gegenüber mit Vorurteilen behaftete Eigenschaften zu.

Haltbarkeit von neuen Mustern

Eigene Erfahrungen belegen, neue Muster funktionieren. Alte Muster brechen jedoch plötzlich durch, wenn wir unter Stress oder in Situationen geraten, in denen Angst dominiert. Dieses Phänomen hat viel mit den Mustern unserer Gefühle zu tun. Gefühle beeinflussen nicht nur unser Erleben, sondern auch unsere Deutung der Welt und in Folge auch unser daraus resultierendes Verhalten. So sehr uns Emotionen helfen und so wichtig sie sind, können sie uns auch im Weg stehen.

Ganz bestimmte Erinnerungsmuster können demzufolge ganz bestimmte Emotionen auslösen. Solche Erinnerungsmuster und die damit verbundenen Gefühle können uns (unseren Körper) aktivieren oder lähmen. Jedoch haben wir sowohl die Fähigkeit als auch Möglichkeit, auf unsere Erinnerungsmuster willentlich Einfluss zu nehmen.

Fehlen dem jeweiligen Mensch die Erfahrungsmuster, nimmt er die wahren Gefühle nicht wahr. Daraus resultiert eine reduzierte Interpretationsbreite und in deren Folge eine eingeschränkte Bandbreite einer willentlichen Einflussnahme.

Die meisten Denkmuster sind uns nicht bewusst und haben deshalb Macht über unser Verhalten. Wenn wir in einer Begegnung oder Besprechung unsere Denkmuster wirken lassen, entwickeln wir möglicherweise Vorstellungen über den Ablauf oder das Ziel der Interaktionen, die am Kern der Absicht vorbei gehen. "Wir verhandeln mit Vorurteilen" weil wir dem Gesprächspartner Absichten unterstellen, die unseren Denkmustern entspringen.

Die Auswirkungen am Arbeitsplatz

In allen Organisationsformen, in denen Menschen arbeiten und interagieren, wirken Muster und können erheblichen Schaden anrichten. Mit Wissen um diese Dinge und geeigneten Coaching-Maßnahmen lassen sich Schäden aus diesen Gründen vermeiden oder sogar wieder beheben. Was bedeutet das konkret?

Im Menschen wirksame Muster sind sehr häufig die Ursache für schlechte Entscheidungen, die in Teams getroffen werden. Gründe liegen beispielsweise in dichotomen Denkmustern – z.B. „Entweder-Oder-Denken“, „so oder gar nicht“. Sinnvoller und erfolgreicher ist das Denken in „sowohl als auch“-Kategorien.

Auf der individuellen Ebene führt kontrafaktisches Denken letztendlich zur Selbstblockade. „Hätte ich doch bloß einen anderen Beruf gewählt“ – ein derartiges Denkmuster, in dem der Mensch verfangen ist, verhindert, neue Ziele zu definieren und in Folge auch den Beruf oder zumindest den Job zu wechseln.

Würden wir in unserer Kindheit in positiven Denkmustern bestärkt, dann wirkt sich das auch in unserer Leistung aus. Menschen, die grundsätzlich positiv denken, haben ein stärkeres Selbstbewusstsein und trauen sich demzufolge mehr zu. Sie sind im Leben oft erfolgreicher. Wird der Mensch zu oft von destruktiven Denkmustern getrieben und gerät dann in Gedankenschleifen wie „Hätte ich doch nur dieses Projekt nicht übernommen“, anstatt nach Lösungen zu suchen oder das Projekt zu verlassen, verharrt er in destruktiven Jammerschleifen. Diese Verharrung hindert ihn daran, sein Potential zu öffnen und auszuschöpfen.

In manchen Arbeitskonstellationen verfallen Menschen in den Modus „Dienst nach Vorschrift“ und verabschieden sich innerlich aus der Arbeitswelt.

Denkfallen

Eine weitere Denkfalle, neben dem destruktiven Muster, ist das ständige „Ja-sagen“ und „Sich-anpassen“. Dies sind Versuche, einer befürchteten Ablehnung durch andere Menschen zu entgehen oder sich im Kreis der Kollegen nicht unbeliebt zu machen. Dabei wird übersehen, wie der Mensch mit diesem Verhaltensmuster seine eigenen Bedürfnisse aus den Augen verliert.

Negative Denkmuster verdichten sich oft zu irrationalen Überzeugungen und Glaubenssätzen. Wer sich immer wieder einredet, nicht gut genug zu sein, wird es eines Tages auch nicht mehr sein. Wer glaubt, ein Pechvogel zu sein, wird selten Glück haben. Eine Prophezeiung wird so lange wiederholt, bis sie wahr wird und damit „bewiesen“ ist.

Die Gehirnforschung spricht von Neuroplastizität und belegt, dass eingefahrene Denkmuster verlassen werden können und diese Möglichkeit ist nicht vom Alter abhängig. Auch im hohen Alter können wir Menschen alte Denkmuster durch Neue ersetzen. Es ist nur wichtig immer wieder die Denkmuster zu überprüfen und die überholten und besonders die negativen Denkmuster über Bord zu werfen.

Die Tragweite von Mustern

Spannend und erschreckend zugleich ist die Bedeutung und Tragweite von Mustern im Denken eines Menschen für seine gesamte Lebensgestaltung. Darüber hinaus, wie unerschütterlich wahr diese Denk- und Verhaltensmuster von den einzelnen Menschen angesehen werden. Aber auch hier kann, mit den richtigen Coaching-Interventionen, schnell eine Auflösung der Musterstruktur erarbeitet werden.

Im Management geht es jedoch weniger um die ganz fundamentalen Muster. Natürlich können bei Veränderungsprozessen störende oder verhindernde Denkmuster wirksam werden. Wenn jemand an seiner Denkgewohnheit, beispielsweise je Veränderung oder Neuerung pessimistisch zu werten bzw. zu blockieren, festhält. Hier ist es bedeutender, Denkmuster zu aktivieren, die den Weg zum Ziel nicht blockieren.

Es geht eher um Denkmuster wie diffuse Angst, wie beispielsweise „Ich könnte meinen Arbeitsplatz verlieren“, „Bewältige ich meine Arbeit gut“, „Schaffe ich die neue Aufgabe“ oder „Wie ist die neue Konkurrenzsituation nach der Umorganisation“ usw.

Zahlreiche Mitarbeiter haben (unausgesprochene) Angst, ihre Vorgaben nicht zu erfüllen oder ihre Beziehungen nicht adäquat zu meistern, nicht mehr gebraucht zu werden und ähnliches mehr. Diese Angst bestimmt ihren Arbeitsalltag. Abhilfe und Reduzierung dieser Gefühle schafft nur eine gut entwickelte Unternehmenskultur. Organisationscoaching kann helfen und unterstützen, den geeigneten Weg zu finden.

Bewusst oder Unbewusst

Oft meinen wir, Denkmuster wären kognitiv. Jedoch sie sind unbewusst gesteuert. Wie kann ich erreichen, unbewusst ablaufende Denkmuster bewusst zu machen?

Das ist eine schwere Aufgabe. Günstiger ist es, die Denkmuster zu (er)kennen, die schadhaft für uns sind und an diesen zu arbeiten. Um diese Muster zu identifizieren, benötigt der Mensch üblicherweise Hilfe von außen. Coaching ist in solchen Aufgabenstellungen eine adäquate Hilfe. Mit konstruktiver Intervention kann eine Gegenhypothese aufgestellt werden, an der geprüft wird, wie die Handlung ablaufen könnte, wenn man bewusst anders, also gegen den derzeit gültigen Glaubenssatz handelt.