

## 2. Theorie

### 2.1. Konsistenztheorie nach Grawe

#### 2.1.1. Grundlagen

Kernelement der Konsistenztheorie nach Grawe ist das psychische Funktionieren von Menschen im Kontext der Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse. Nach seiner Theorie kommt es zu psychischen Störungen, wenn vorhandene Grundbedürfnisse dauerhaft verletzt werden, d.h. eine Inkongruenz zwischen Erlebtem und Gewünschtem besteht. (Grawe, 2004) Diese Grundüberzeugung findet sich auch in anderen Werken, u.a. bei Rogers (1951) oder Maslow (1977). Hier heißt es bspw.: „Es scheint, daß der Grad an Grundbedürfnisbefriedigung positiv mit dem Grad psychologischer Gesundheit korreliert. (...) Der neurotische Organismus ist einer, dem es an der Befriedigung der Grundbedürfnisse mangelt“ (Maslow, 1977, S. 117-118). Nach Grawe findet der Abgleich allerdings nicht direkt zwischen den Grundbedürfnissen und dem Erlebten statt, sondern zuvor werden die Grundbedürfnisse in motivationale Ziele operationalisiert (Grosse Holtforth & Grawe, 2000, 2002). Das Bedürfnis nach Konsistenz zwischen den motivationalen Zielen und dem erlebten Verhalten sieht Grawe dabei nicht als eigenes Grundbedürfnis. Hier unterscheidet er sich bspw. von den Überlegungen von Epstein (1990, 1993), auf denen Grawe's Theorie ansonsten stark aufbaut. Stattdessen versteht er das Bedürfnis nach Konsistenz als übergeordnetes Grundprinzip des psychischen Funktionierens.

Wenn Menschen ihre motivationalen Ziele nicht oder nur unzureichend umsetzen können, sprechen Grosse Holtforth & Grawe von motivationaler Inkongruenz als einer besonderen Form der Inkonsistenz: „Unter motivationaler Inkongruenz [...] wird folglich die unzureichende Umsetzung motivationaler Ziele in Interaktion mit der Umwelt verstanden. [...] Nach der Konsistenztheorie ist das Streben nach Kongruenz Teil des am weitesten übergeordneten Prinzips des psychischen Funktionierens, dem Streben nach Konsistenz der psychischen Prozesse“ (Grosse Holtforth & Grawe, 2003, S. 316). Grawe hält fest, dass Inkongruenz die wichtigste Form der Inkonsistenz ist, „weil sich in ihr alle anderen Formen niederschlagen“ (Grawe, 2004, S. 343) und weist darauf hin, dass das Konstrukt der Inkongruenz demjenigen in der Kontrolltheorie von Powers (1973, nach Grosse Holtforth et al., 2004) entspricht. Nach der Kontrolltheorie ist die psychische Aktivität immerzu darauf ausgerichtet, Wahrnehmungen im Sinne aktivierter Ziele zu erzeugen.

Zur weiteren Erläuterung ist es wichtig, das Modell von Grawe komplett zu umreißen: Neben dem Streben nach Konsistenz, welches nach Grawe auf der Systemebene stattfindet, unterscheidet er drei weitere Ebenen: Als erstes die Ebene der Grundbe-

dürfnisse, auf der Grawe (2004) von vier evolutionär bedingten psychologischen Grundbedürfnissen ausgeht (vgl. auch Epstein, 1990, 1993), deren Befriedigung oberste Priorität hat:

- Das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
- Das Bedürfnis nach Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung
- Das Bedürfnis nach Bindung
- Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung bzw. -schutz

Psychologische Grundbedürfnisse finden sich in der Psychologie bei einer Reihe von Autoren (bspw. Allport, 1943 oder die bereits genannten Maslow, 1977, Rogers, 1983 sowie Epstein, 1990, 1993), unterscheiden sich jedoch in Anzahl und Gewichtung (vgl. hierzu Grawe, 1998, 2004). Bzgl. der Relevanz der vier von Grawe genannten Grundbedürfnisse besteht dabei relative Einigkeit, wobei sich Menschen in der absoluten und relativen Ausprägung der Grundbedürfnisse unterscheiden. (Grosse Holtforth & Grawe, 2003; Grawe, 2004). Grawe bezeichnet die Grundbedürfnisse als Kriterien, „nach denen sich Konsistenz im psychischen Geschehen zu bemessen hat“ (Grawe, 2004, S. 191) und sieht sie als evolutionäre Vorgaben an den menschlichen Organismus: Werden diese Vorgaben erfüllt, so ist der Mensch bei guter Gesundheit und Laune und wird sich mit höherer Wahrscheinlichkeit fortpflanzen.

Die nächste Ebene gestaltet sich durch sog. motivationale Schemata. Hier unterscheidet Grawe (1998) Annäherungs- und Vermeidungsschemata, die als unterschiedliche Strategien zur Befriedigung der Grundbedürfnisse verstanden werden können. Unter Annäherungsschemata werden dabei Ansätze verstanden, die aktiv auf das Herbeiführen befriedigender Erfahrungen ausgelegt sind, wohingegen Vermeidungsschemata zum Schutz vor die Bedürfnisse verletzenden Erfahrungen ausgelegt sind. Dies hat zur Folge, dass Vermeidungsschemata nicht einfach im direkten Gegensatz zu Annäherungsschemata stehen, da letztere auf eine Maximierung der Bedürfnisbefriedigung abzielen und Vermeidungsschemata lediglich der Minimierung verletzender Erfahrungen dienen. In der Regel sind bei Menschen beide Systeme gleichzeitig aktiviert. Nach Grawe hat dies zur Folge, dass nicht ein Bedürfnis auf Kosten anderer befriedigt wird, sondern der Organismus stets eine optimale Bilanz hinsichtlich aller aktivierten motivationalen Ziele anstrebt.

Die verschiedenen Strategien bildet jeder Mensch im Laufe seiner Sozialisation in unterschiedlichem Maße aus – d.h. im Unterschied zu den vier Grundbedürfnissen sind die Mittel und Wege, die zur Bedürfnisbefriedigung eingesetzt werden, individuell. Je nach Summe aller gemachten Erfahrungen und Erlebnisse können die einzel-

nen Schemata daher unterschiedlich stark ausgeprägt sein. So ist es denkbar, dass ein Individuum aufgrund prägender Erfahrungen besonders starke Vermeidungsziele entwickelt hat. Nach Grawe kann dies dazu führen, dass diese „den Weg zur positiven Bedürfnisbefriedigung auch in Situationen [verstellen], die eigentlich dafür geeignet wären, weil die Situationen eher die besser gebahnten vermeidenden als annähernde Tendenzen aktivieren“ (Grawe, 2004, S. 188). Dies lässt sich bspw. an täglichen Besprechungsunden in Organisationen illustrieren: Hat hier ein Mitarbeiter die Erfahrung gemacht, dass innovative Vorschläge in der Regel eher niedergemacht werden, wird er in Zukunft lieber schweigen (=vermeidendes Schemata zum Schutz des Selbstwertes), anstatt seine Idee zu äußern (=aktivierendes Schemata zum Aufbau von Selbstwert bspw. über Lob und Zuspruch bzgl. seiner Idee). Nach Grawe ist dieses gegenseitige Blockieren von unterschiedlichen motivationalen Tendenzen eine besondere Form von Inkonsistenz, die sog. Diskordanz. Motivationale Konflikte können sowohl zwischen Annäherungs- und Vermeidungszielen als auch untereinander zwischen Annäherungszielen (Annäherungs-/ Annäherungskonflikte) oder Vermeidungszielen (Vermeidungs-/ Vermeidungskonflikte) bestehen (Grawe, 2004). Die letzte Ebene bildet das Erleben und Verhalten, in der die motivationalen Ziele mit den realen Wahrnehmungen abgeglichen werden. Grawe bezeichnet die Rückmeldungen darüber, inwieweit die jeweils aktivierten motivationalen Ziele erreicht oder verfehlt werden in Übereinstimmung mit Powers' Kontrolltheorie (1973) als Inkongruenzsignale. So geht Zielerreichung mit positiven Emotionen einher, Inkongruenz mit negativen. Die folgende Abbildung fasst das bis dato Beschriebene zusammen und illustriert die einzelnen Ebenen.

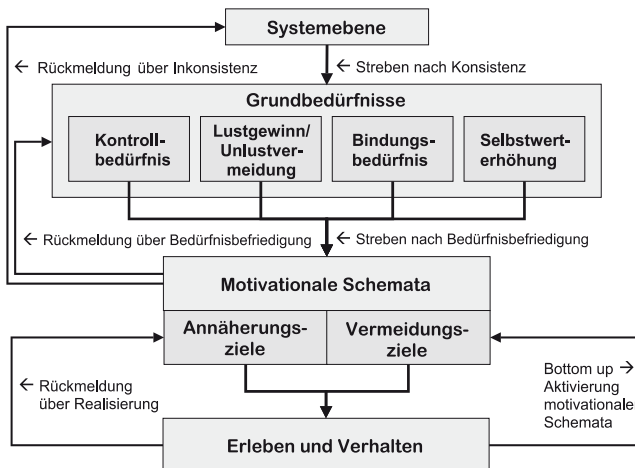


Abbildung 2: Funktionsmodell des psychischen Geschehens  
Quelle: Grosse Holtforth & Grawe (2004, S.11)

### 2.1.2. Formen von Inkonsistenz

Unter Inkonsistenz wird die Unvereinbarkeit gleichzeitig ablaufender psychischer Prozesse verstanden. Zwei besonders wichtige Formen von Inkonsistenz, Diskordanz und Inkongruenz wurden bereits im einleitenden Kapitel beschrieben. Unter Diskordanz wird dabei die Nichtvereinbarkeit zweier oder mehrerer gleichzeitig aktivierter motivationaler Schemata verstanden (Grawe, 2004). Inkongruenz meint die Nichtübereinstimmung des real Erlebten mit den aktivierten motivationalen Zielen (Grawe, 2004). Die folgende Abbildung illustriert weitere Inkongruenzquellen und zeigt zudem auf, dass sich in vielen Fällen ein Wechselspiel zwischen Inkongruenz und Quelle ergeben kann.

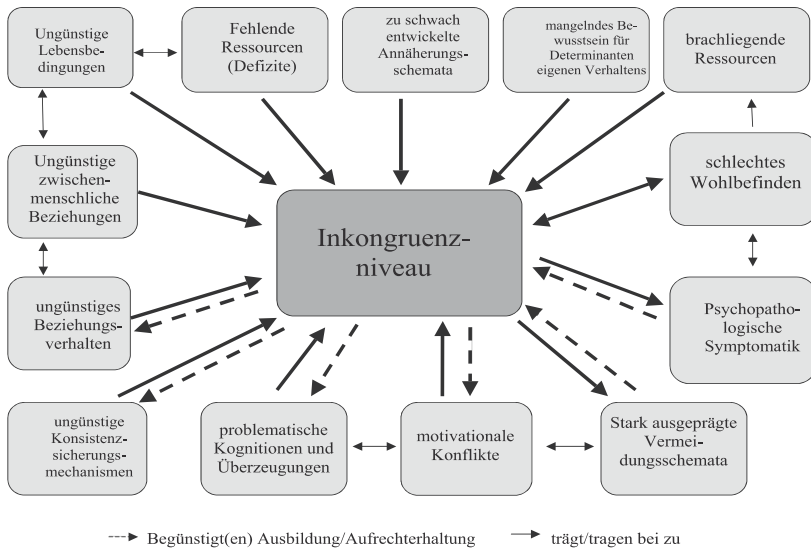


Abbildung 3: Inkongruenzquellen

Quelle: Grosse Holtforth & Grawe (2004, S.18)

Nach Grawe sind Diskordanz und Inkongruenz für die psychische Gesundheit von Organismen besonders wichtig, weil sie mit der Aktivierung wichtiger motivationaler Schemata verbunden sind und deren Aktivierung wiederum mit starken Emotionen einhergeht. Daraus folgt, dass ein erhöhtes Inkongruenzniveau als ein höchst komplexer Stresszustand anzusehen ist (Grawe, 2004).

Eine weitere Form der Inkonsistenz ist die sog. Interferenz, wie sie u.a. durch den Stroop-Test erzeugt wird: Probanden wird bspw. in gelber Schrift das Wort „rot“ gezeigt. Sie müssen dann anschließend entweder möglichst schnell auf die Farbe der

Schrift („gelb“) oder das Wort („rot“) per Knopfdruck reagieren. Die Reaktion ist hierbei deutlich langsamer, als bei der Reaktion, wenn die Informationen von Schrift und Farbe übereinstimmen. Interferenz bedeutet in diesem Fall also das gleichzeitige Auftreten sich widersprechender Reaktionstendenzen (Grawe, 2004). Sie erschwert oder verhindert eine eindeutige Interpretation wahrgenommener Sachverhalte.

Pavlov (1927, nach Grawe, 2004) zeigte in einem Experiment, dass Interferenzen als ausgesprochen quälend erlebt werden können: So bekam ein Hund Futter, wenn ein Kreis gezeigt wurde, aber keines, wenn eine Ellipse gezeigt wurde. Nachdem der Hund gelernt hatte, beide Symbole voneinander zu unterscheiden und entsprechend darauf reagierte, wurden die beiden Symbolformen einander immer weiter angenähert, bis der Hund sie nicht mehr voneinander unterscheiden konnte. Daraufhin entwickelte der Hund eine Neurose, die durch die gleichzeitige Aktivierung miteinander unvereinbarer Reaktionsbereitschaften ausgelöst wurde.

Nach Grawe ist ferner die sog. kognitive Dissonanz von Bedeutung. Sie ist eines der in der Psychologie am meisten untersuchten Phänomene (vgl. u.a. Harmon-Jones & Mills, 1999; Elliot & Devine, 1994) und tritt auf, wenn zwei Kognitionen zwar füreinander relevant, aber nicht miteinander vereinbar sind. Grawe selbst führt dazu das Beispiel einer Frau auf, die eine bestimmte Partei verabscheut, sich in einen Mann verliebt und anschließend erfährt, dass er in dieser Partei aktiv ist (Grawe, 2004). Auch hier gilt wieder, dass Dissonanz für einen Organismus ein unangenehmer Zustand ist, den es zu beenden gilt (vgl. auch Festinger, 1957). In diesem Beispiel würde dies bspw. bedeuten, dass die Frau entweder die Einstellung zu der Partei oder zu dem Mann ändert, oder die Wichtigkeit von Politik im Allgemeinen für sie enorm herabsenkt, so dass die Parteizugehörigkeit des Mannes keine Rolle mehr für sie spielt.

Eine weitere Form der Inkonsistenz ist sog. Dissoziation. Sie entsteht durch Verdrängung (die zugleich eine mögliche Form der Konsistenzregulation ist, vgl. Kapitel 2.1.3) und liegt vor, wenn implizite Annahmen in Widerspruch mit expliziten stehen. Da sie ein hervorstechendes Merkmal vieler psychopathologischer Beschwerdebilder ist, ist sie zugleich ein weiterer Hinweis auf die Schädlichkeit von Inkonsistenz, zeigt aber ebenfalls auf, dass auch psychische Störungen selbst Inkonsistenzquellen sein können (Grosse Holtforth & Grawe, 2003).

### 2.1.3. Konsistenzregulation

Laut Grawe hat das „menschliche psychische System [...] alle möglichen Mechanismen herausgebildet, um Inkonsistenz zu vermeiden oder zu beseitigen“ (Grawe, 2004, S. 191). In der Psychologie gibt es für solche Konsistenzsicherungsmechanismen verschiedene Begriffe wie bspw. Coping, Emotionsregulation oder Abwehrmechanismen. Welcher Mechanismus zur Regulation genutzt werden kann, hängt u.a. von der Art der Inkonsistenz ab. Bei kognitiven Dissonanzen unterscheiden Harmon-Jones & Mills (1999) bspw. die folgenden vier Möglichkeiten: Entfernen (d.h. Vermeiden oder Verdrängen) von dissonanten Kognitionen, Hinzufügen neuer konsonanter Kognitionen, die Reduktion der Wichtigkeit von dissonanten Kognitionen oder die Erhöhung der Wichtigkeit konsonanter Kognitionen.

Wie alle psychischen Abläufe haben auch diese Mechanismen eine neuronale Grundlage (vgl. LeDoux, 2002). Als Beispiele lassen sich u.a. das Corpus Callosum als Koordinator zwischen linker und rechter Hirnhälfte, selektive Aufmerksamkeit oder die aktivitätsabhängige Hemmung auf allen Ebenen des Nervensystems aufführen (Grawe, 2004). Konsistenzregulation findet überwiegend unbewusst statt und ist für das ganze psychische Geschehen von derartiger Bedeutung, dass Grawe es für angemessen hält, „von einem obersten oder pervasiven Regulationsprinzip im psychischen Geschehen zu sprechen“ (Grawe, 2004, S. 191). Für den weiteren Verlauf dieser empirischen Arbeit ist sie dagegen von untergeordneter Bedeutung, weshalb sie an dieser Stelle nicht ausführlicher erläutert wird.

### 2.1.4. Messung

Im Rahmen der Konsistenztheorie sind zwei verschiedene Instrumente von Bedeutung. Zum einen der Fragebogen zur Analyse Motivationaler Schemata (FAMOS; Grosse Holtforth & Grawe, 2000, 2002) sowie der Inkongruenzfragebogen (INK; Grosse Holtforth & Grawe, 2003).

Der FAMOS misst die Intensität motivationaler Ziele, d.h., er erfasst die Wichtigkeit von Annäherungszielen (AZ) und die Aversität von Vermeidungszielen (VZ). Die Items des FAMOS stammen aus psychotherapeutischen Fallkonzeptionen und wurden von Grosse Holtforth & Grawe (2000, 2002) zu reliablen und validen Skalen weiterentwickelt. Der FAMOS umfasst 94 Items (57 AZ und 37 VZ), die auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „überhaupt nicht wichtig“ bis „außerordentlich wichtig“ bzw. „überhaupt nicht schlimm“ bis „außerordentlich schlimm“ eingeschätzt werden. An-

schließlich werden drei zusammenfassende Skalen gebildet: Der Mittelwert der Annäherungsskalen, der Mittelwert der Vermeidungszielskalen und das Verhältnis zwischen Vermeidungs- zu den Annäherungszielen (Grosse Holtforth & Grawe, 2000, 2002).

Der Fragebogen ist im guten bis befriedigendem Bereich valide und reliabel. Die interne Konsistenz der einzelnen Skalen liegt in klinischen Studien zwischen  $\alpha = .63$  und  $\alpha = .90$ . Die Test-Retest-Reliabilitäten liegen zwischen  $r = .68$  und  $r = .89$  (Grosse Holtforth & Grawe, 2000, 2002).

Beim INK (Grosse Holtforth & Grawe, 2003) wurden alle Items des FAMOS in eine Inkongruenzfrage umformuliert. Der INK operationalisiert Inkongruenz bei Annäherungszielen als Bewertung der Umsetzung der entsprechenden Transaktion, d.h., er erfasst durch Items wie „in letzter Zeit bringe ich Leistung“ die Einschätzung des Probanden über dessen Zufriedenheit mit der Realisierung seiner Ziele. Gemessen wird mit einer Likert-Skala von „viel zu wenig“ (1) bis „völlig ausreichend“ (5). Bei den Vermeidungszielen wird der Grad des Zutreffens erfasst, d.h., der Proband gibt durch Items wie „werde ich kritisiert“ eine Einschätzung über die Höhe des Eintreffens des jeweiligen Vermeidungszieles ab. Als Skala kommt hier eine Likert-Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ (1) bis „trifft sehr stark zu“ (5) zum Einsatz.

Die Items werden in 3er – 5er Blöcken zu 9 Vermeidungs- und 14 Annäherungszielskalen zusammengefasst. Die Unterskalen sind in den folgenden Tabellen dargestellt:

Annäherungszielskalen	
• Intimität/Bindung	• Leistung
• Geselligkeit	• Kontrolle haben
• Anderen helfen	• Bildung/Verstehen
• Hilfe bekommen	• Glauben/Sinn
• Anerkennung/Wertschätzung	• Das Leben auskosten
• Überlegen sein/Imponieren	• Selbstvertrauen/Selbstwert
• Autonomie	• Selbstbelohnung

Tabelle 1: Unterskalen Annäherungsziele

Vermeidungszielskalen	
• Alleinsein/Trennung	• Spannungen mit anderen
• Geringschätzung	• Sich verletzbar machen
• Erniedrigung/Blamage	• Hilflosigkeit/Ohnmacht
• Vorwürfe/Kritik	• Versagen
• Abhängigkeit/Autonomieverlust	

Tabelle 2: Unterskalen Vermeidungsziele

Diese Skalen werden analog zum FAMOS zu drei übergeordneten Skalen zusammengefasst: Summe Vermeidungskongruenz, Summe Annäherungskongruenz sowie Gesamtkongruenz, so dass sich neben einzelnen Skalenwerten auch Aussagen über das Ausmaß der Inkongruenz bezüglich der gesamten Annäherungs- und Vermeidungsziele treffen lassen.

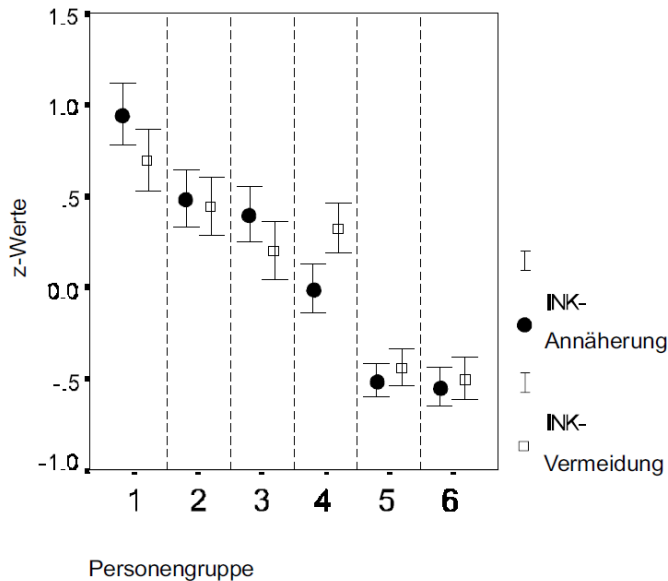
Der INK ist ein hinreichend reliables und valides Instrument zur Erfassung des Grads der Zielerreichung. Die interne Konsistenz liegt bei einzelnen Skalen zwischen  $\alpha = .44$  und  $\alpha = .93$ , wobei nur wenige Werte unter  $\alpha = .6$  liegen. Die Test-Retest-Reliabilität beträgt für die zusammenfassenden Skalen zwischen  $r = .76$  und  $r = .81$ .

Als Ergänzung wurde aus dem bestehenden INK eine Kurzfassung, der sog. K-INK konstruiert, mit dem die Inkongruenz bzgl. Annäherungs- und Vermeidungszielen sowie das absolute Kongruenzniveau ökonomisch erhoben werden kann. Um die inhaltliche Bandbreite des INK zu gewährleisten, wurde je ein Item aus den 23 Sub-Skalen des INK entnommen. Hauptauswahlkriterium war die Höhe der Trennschärfe. Die Kurzskalen (AZ & VZ sowie gesamte Inkongruenz) korrelieren sehr hoch mit der Langskalen ( $r = .92 - .98$ ; Grosse Holtforth & Grawe, 2003).



### 2.1.5. Empirische Befunde

Ergebnisse empirischer Studien belegen die Validität des Konstruktes bzw. die Konsistenztheorie von Grawe. So weisen Psychotherapiepatienten bspw. weitaus höhere Inkongruenzwerte als Kontrollgruppen auf.



*Anmerkung:* 1: Stationäre Psychotherapiepatienten, 2: ambulante Psychotherapiepatienten, 3: stationäre Psychosomatikpatienten, 4: selbst berichtete ambulante Patienten, 5: Normalpersonen, 6: selbst berichtete Nichtpatienten.

Abbildung 4: Mittelwerte der Inkongruenzwerte für AZ und VZ (z-Werte) in verschiedenen Personengruppen inkl. Konfidenzintervallen (95%)

Quelle: Grosse Holtforth & Grawe (2003, S. 320)

Zudem lässt sich ein substantieller Zusammenhang zwischen Inkongruenz und auftretenden Symptomen, Depressivität und Neurotizismus zeigen bzw. andersherum ein negativer Zusammenhang zwischen Inkongruenz und Wohlbefinden und Lebenszufriedenheit (vgl. Grosse Holtforth & Grawe, 2003, S. 320, Tabellen 4 & 5 sowie Grawe, 2004, S. 344, Abbildung 4.25). Auch im klinischen Bereich konnten Berking, Grosse Holtforth & Jacobi (2003) die Konstruktvalidität belegen, indem über den INK die Inkongruenz von 62 Patienten vor und nach einer auf Basis der Ergebnisse gestalteten kognitiven Verhaltenstherapie gemessen wurde. Nach der Behandlung war das Inkongruenzerleben bei den Patienten signifikant niedriger. Ein weiteres interessantes Beispiel führt Grawe selbst auf: So beschreibt er eine

Untersuchung von Fuhrmeister und Wiesenhütter (1973, nach Grawe, 2004) unter Orchestermusikern, die zeigte, dass bereits der Einfluss von überdurchschnittlich viel dissonanter Musik negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit der Musiker hatte.

#### *2.1.6. Zusammenfassung*

Die Konsistenztheorie zeigt, dass Menschen im Laufe ihrer Sozialisierung zum einen motivationale Ziele ausbilden und zum anderen unterschiedliche Mittel und Wege zur Zielverfolgung bzw. -erreichung entwickeln und erlernen. Gleichzeitig macht die Theorie deutlich, dass eine gänzliche Bedürfnisbefriedigung nur durch eine geradezu perfekte Anpassung einer Person an ihre Umwelt möglich wäre. D.h. durch optimale Anpassung besäße eine Person alle notwendigen Mittel zur Erreichung ihrer AZ, was zudem die Erfüllung bzw. das Entstehen von VZ geradezu ausschliesse. Da diese vollständige Anpassung einer Person an ihre Umwelt allerdings wohl eher einen hypothetischen Zustand darstellt, lässt sich das Erleben von Inkongruenz auch als „Motor psychischer Entwicklung“ (Grawe, 2004, S. 319) verstehen: Durch die Erfahrung von Inkongruenzen ist der Mensch ständig dazu angehalten, sich zu verbessern und bspw. neue Kompetenzen und Fertigkeiten zu entwickeln, um kontinuierlich an einer erhöhten Bedürfnisbefriedigung zu arbeiten.

Die Konsistenztheorie ist mittlerweile durch verschiedene klinische Studien für den therapeutischen Bereich auch in der Praxis erprobt worden. Es gilt nun, diese Erkenntnisse auch im nicht-klinischen, organisationalen Bereich zu nutzen. Es ist dabei augenscheinlich, dass auch im wirtschaftlichen Umfeld die Verfolgung von Zielen über aktivierende Schemata effektiver ist als der Weg über vermeidende Schemata. Das zeigt allein das Beispiel, ob ein Mitarbeiter aktiv darauf hin arbeitet, eine ihm übertragene Aufgabe positiv zu bewältigen, oder ob er lediglich ein Scheitern zu verhindern versucht. Neben der Leistungsfähigkeit lässt sich zudem vermuten, dass Mitarbeiter mit ausgeprägten Annäherungsschemata physisch wie psychisch stabiler und damit langfristig leistungsfähiger sind. Insgesamt muss es daher das Ziel sein, zu erproben, inwieweit die bisherigen Erkenntnisse auch im Rahmen des Neuroleadership-Gedankens genutzt werden können, um organisationale Prozesse und Umgebungsbedingungen sowohl für Unternehmen als auch ihre Mitarbeiter gewinnbringend zu gestalten.

Selbstwert als kritische Variable des  
Unternehmenserfolges  
Eine empirische Analyse im Rahmen des  
Neuroleadership-Gedankens  
Krampe, D.  
2014, XX, 135 S. 23 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-04762-7