

Flow – Das vergessene Erleben?

Gesundheitsbrief 24 Teil 2

Autor: Hartmut Neusitzer - Juni 2015

Rückblick

Im [Gesundheitsbrief 24](#) Teil 1 lernten Sie die Einflussfaktoren der vielfältigen Persönlichkeitsfaktoren bzw. der „Charaktereigenschaften“ auf das Erleben von Flow kennen. Wenn es einem Unternehmen gelingt, diese Vielfalt über eine differenzierte Diagnostik zu ermitteln, kann in einem zweiten Schritt eine Passung zu den Charakteristika eines Jobs hergestellt werden. Nur dann kann ein Mensch am „richtigen Platz“ langfristig motiviert sein und möglichst oft Flow erleben.

Chance

Wollen Unternehmen, dass Menschen dauerhaft motiviert sind, sorgen sie für ein Arbeitsumfeld, das optimal zur Person passt. In der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie wurden in den letzten Jahren wichtige Erkenntnisse darüber gewonnen, was diese Passung fördert.

Ist eine Passung gegeben, verändert sich beispielsweise die Arbeitshaltung bei den Mitarbeitern von „bloß keinen Fehler machen“, was gleich bedeutend mit einer inneren Kündigung ist, hin zur Haltung, „seine Arbeit gut machen wollen“. Die ebenfalls wichtigen Einflussfaktoren für Flow und Motivation wie Fehler-, Führungs- und Unternehmenskultur lasse ich in diesem Gesundheitsbrief unberücksichtigt.

Die vier Kerndimensionen von Job-Charakteristika

1. *Dynamik bei der Arbeit*

Mitarbeiter verarbeiten viele unterschiedliche Informationen gleichzeitig. Auch ohne klare Richtlinien müssen sie bei einem Minimum an Informationen, bei sich teils widersprechender Informationslage, doch auch bei wechselnden Interessenlagen und/oder Zielvorgaben rasch Entscheidungen treffen.

2. *Strukturiertheit bei der Arbeit*

Mitarbeiter wissen exakt, was von ihnen erwartet wird. Ziele werden konkret und klar vereinbart.

3. *Subjektivität bei der Arbeit*

Mitarbeiter müssen auf die Gefühle und Bedürfnisse von "Kunden" direkt eingehen. Eigene und fremde Gefühle spielen eine entscheidende Rolle in der alltäglichen Arbeit.

4. *Objektivität bei der Arbeit*

Mitarbeiter können unabhängige Entscheidungen treffen. Erwartet wird, dass sie diese logisch und auf der Grundlage von objektiven Fakten begründen können und zum Beispiel gegenüber dem Controlling Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen.

Herausforderung

Über alle vier Kerndimensionen der Arbeit kann gesagt werden, dass sie motivieren und Flow entstehen lassen können. Zu hohe Ausprägungen jedoch können auch überfordern. Es kommt hier stark auf die Persönlichkeit des Einzelnen an, welcher Ausprägungsgrad zur Passung führt.

Im Grunde sind die Jobmerkmale positiv, aber nur in der individuell angemessenen Dosis. Die Kerndimensionen können im Sinne von individuellen Überforderungen also auch übertrieben werden, beispielsweise wenn ein Job zu dynamisch oder zu strukturiert für eine Person wird.

Beispiel

Wenn ein Job „zu dynamisch“ (chaotisch) ist, dann sollte mehr Struktur eingeführt werden. Gibt es viele Strukturen und Richtlinien, werden Enge und Routine zum Problem, dann sollte mehr Dynamik eingeführt werden.

Meist gibt es in Abteilungen oder Arbeitsbereichen Tätigkeiten, die durch einen unterschiedlich Mix der vier Dimensionen charakterisiert sind. Hierfür müssen dann entsprechende Persönlichkeitstypen gefunden werden. Um Person-Job-Passung zu erreichen und Überforderung zu vermeiden, ist demnach eine differenzierte Diagnostik wichtig, die zwei Seiten im Blickfeld hat. Die Diagnostik von Personenmerkmalen und von Job-Charakteristika kann sich hierbei einfach gestalten. Zunächst braucht man ein nützliches Grundgerüst, das auch unter hohem Arbeits-, Zeit- und Kostendruck anwendbar ist.

Für die Anwendung auf die Mitarbeitermotivation ist es wichtig, dass es eine „gute Theorie“ gibt, die die für das tägliche Handeln und Erleben relevanten psychischen Systeme bzw. Dimensionen der Arbeit beschreibt. Sie kann die Vielfalt von Phänomenen auf einige wenige Grundprinzipien reduzieren. Für

die Praxis braucht ein Unternehmen ein nützliches Grundgerüst. Besonders unter hohem Arbeits- und Zeitdruck ist dies von eminent praktischem Wert. Die von mir nachfolgend (kurz) dargestellte Theorie beschreibt vier Persönlichkeits-Systeme, die jeweils passgenau zu den schon vorgestellten Kerndimensionen der Arbeit sind. Personalverantwortlichen sollte es mithilfe dieser Theorie leichter fallen, Jobs und Personen optimal aufeinander abzustimmen und damit die Grundlage für eine dauerhaft hohe Motivation zu legen.

Verstand versus Gefühl

Die wohl tiefgreifendste Erklärung für individuelle Unterschiede in der Motivation ist schon sehr alt und geht auf die fundamentale Unterscheidung von Verstand (= analytisch) und Gefühl (= ganzheitlich) in der antiken Philosophie zurück.

Der Kontrast zwischen analytischer und gefühlter ("unbewusster") Intelligenz hat in jüngster Zeit durch bahnbrechende Erkenntnisse der Kognitions- und Neurowissenschaften eine unerwartete „Wiederbelebung“ erfahren. Auch in der Wirtschaftswelt wurde die unbewusste Intelligenz wiederentdeckt. Psychologen wie Herbert A. Simon und Daniel Kahneman^{*1} haben Nobelpreise für den Nachweis bekommen, dass der Mensch nicht ausschließlich "homo oeconomicus" ist, sondern sich in seinen Entscheidungen mindestens genau so stark von Gefühlen wie vom Verstand leiten lässt.

Die experimentelle Psychologie konnte zeigen, dass die intuitive Informationsverarbeitung der analytischen Informationsverarbeitung im Umgang mit Komplexität und Dynamik überlegen ist.^{*2} Bezogen auf die vorgestellten Kerndimensionen der Arbeit bedeutet dies, dass Personen, die sich bei der Verarbeitung von Informationen stärker auf ihr Bauchgefühl verlassen, mehr Komplexität verarbeiten können und möchten.

Analytische Personen benötigen dagegen eher Maßnahmen, die ihre empfundene Sicherheit durch erhöhte Strukturiertheit steigert.

An der Universität Osnabrück und am Max-Planck-Institut für psychologische Forschung in München hat Prof. Julius Kuhl mit der [PSI-Theorie](#) die umfassendste Persönlichkeitstheorie entwickelt, die es heute gibt. Sie basiert auf mehr als 25 Jahren Grundlagen- und Anwendungsforschung – mit der

Fragestellung:

Was steuert unser Verhalten tatsächlich, oft im Gegensatz zu unseren bewussten Absichten? Kernstück der PSI ist das Handlungssteuerungs-Modell. Es erklärt individuelles Verhalten durch das Zusammenspiel von vier psychischen Teilsystemen.

Menschen benutzen diese vier psychischen Systeme unterschiedlich stark. Je mehr diese einzelnen Gehirnareale in der Vergangenheit genutzt wurden (Genetik und Lebensumstände), desto dichter ist in dem entsprechenden Areal das neuronale Netz. Dies führt dazu, dass diese Systeme leichter bzw. automatischer im Erwachsenenalter (unbewusst) nutzbar sind oder eben nicht.^{*3}

Kurzbeschreibung der vier Systeme

- **Selbst** bzw. Extensionsgedächtnis (EG)
- **Verstand** bzw. Intensionsgedächtnis (IG)
- **Objekterkennungssystem** (OES)
- **Intuitive Verhaltenssteuerung** (IVS)

Menschen, die das **Selbst**^{*4a} (Extensionsgedächtnis) oft benutzen, wollen erleben, wie sie durch Erfahrung innerlich wachsen und differenzierter werden. Der bevorzugte Arbeitsschwerpunkt liegt bei diesen Mitarbeitern auf „gern Visionen und Ideen entwickeln“ und „gern den Überblick über das Geschehen haben“.



Dabei reagieren sie, auch wenn es schwierig wird, eher gelassen und entspannt („Fels in der Brandung“).

Nach Julius Kuhl ist das Selbst eine Art zentraler und immenser Erfahrungsspeicher für unsere bisherigen Lebenserfahrungen. Es enthält das Wissen bezüglich der uns wirklich wichtigen eigenen Werte, Motive und Bedürfnisse. Das Selbst ist in der Lage, eine Vielzahl von Informationen gleichzeitig zu verarbeiten und „stimmige“ Lösungen^{*4b} zu finden. Es steht in enger Verbindung mit unseren Gefühlen.

Wer beispielsweise gestresst in einer komplexen und/oder dynamischen sowie zeitkritischen

(Alltags-)Situation den Überblick verliert oder unter zu starkem Druck gerät^{*4c}, bekommt keinen Zugang zu seinem Selbst. In der Folge kann er daher von seinen bisherigen Erfahrungen in ähnlichen Situationen nicht profitieren.

Motiviert sind „EG-Menschen“, wenn sie Dinge als Ganzes begreifen und ein Gefühl für Wahrheit und Bezogenheit entwickeln können. Ihnen ist es wichtig, dass sie sich mit einer Aufgabe identifizieren können und die Sinnhaftigkeit dabei nicht nur verstehen, sondern auch spüren. „EG-Menschen“ befinden sich meist in einer gelassen-entspannten Stimmungslage.

Menschen die gezielt(er) ihr Selbst aktivieren wollen, müssen sich Techniken zur *Selbstberuhigung* (*Affektregulation*) aneignen.

*Die vier Systeme im Ablauf
– ein paralleler „Informationsstrang“*

*Ist einem Menschen eine Idee oder ein Ziel aus dem **Selbst** in den Sinn gekommen, gilt es nun diese Idee erst einmal zu analysieren und mit dem Verstand „zu durchdringen“. Hierzu braucht man das im nächsten Abschnitt beschriebene psychische Teilsystem – den Verstand.*

Häufig verspüren Menschen jedoch zunächst nur ein nebulöses Unwohlsein oder eine diffuse Sehnsucht. Um sich diese Gefühle über Sprache bewusst zu machen benötigt man ebenfalls den Verstand.

(Verstandes-)Menschen wirken objektiv, abstrakt und kritisch. Ihr bevorzugter Arbeitsschwerpunkt umfasst, wenn sie gern sachlich und nüchtern überlegen, in welchen konkreten Abläufen und Schritten sie ihre Ziele bis zu welchem Zeitpunkt umgesetzt haben wollen. Sie wollen Dinge erst einmal unabhängig analysieren, bevor sie handeln. Hierbei kommt ihnen zu Gute, dass sie eine sehr ausgeprägte Frustrationstoleranz haben. Sie können somit lange auf eine Belohnung warten, weil z. B. der richtige Zeitpunkt zum Handeln noch nicht gekommen ist. Ihnen ist es sehr wichtig, nicht bei der Arbeit abgelenkt zu werden. Wird man beim Denken gestört, braucht das Gehirn ca. 20 Minuten um wieder in den „Denkmodus“ zu gelangen.



Motiviert werden Verstandesmenschen durch Situationen, in denen sie den Lauf der Dinge

eigenständig planen und kontrollieren können. Sie setzen daher auf ihren objektiven **Verstand**^{*5} und nicht auf subjektive Bedürfnisse oder Gefühle. (Verstandes-)Menschen befinden sich meist in einer nüchtern-sachlichen Stimmungslage.

Menschen die gezielt(er) ihren Verstand aktivieren wollen, müssen sich Techniken zur *Selbstbremsung* (*Affektregulation*) aneignen.

*Wurde die obige Idee/Vision mit dem **Verstand** analysiert, wurden ggf. schon erste Schritte zur Umsetzung geplant, ist es ganz wichtig, sich mögliche Hindernisse/Fallstricke/Gefahren bewusst zu machen. Hierfür brauchen wir mit dem **Objekterkennungssystem (OES)** ein ganz anderes Gehirnareal, welches sich über verschiedene Stellen im Gehirn verteilt.^{*6a}*

Menschen, die das **OES** oft benutzen, wollen klar strukturierte Aufgaben bearbeiten und dabei Fehler vermeiden. Ihr bevorzugter Arbeitsschwerpunkt umfasst, wenn sie erst abwägen können, wie sie etwas angehen sollen. Sie sind bei Ihrer Arbeit eher vorsichtig und agieren sehr sorgfältig. Im Anschluss an eine Handlung überlegen sie genau und überprüfen, was gut und was schlecht gelaufen ist. Sie haben einen hohen Anspruch an eine exakte Arbeitsweise.



Das OES ist auf das Erkennen von Fehlern, Details und Unstimmigkeiten spezialisiert. Es lenkt seine Aufmerksamkeit besonders auf Neuartiges, Unerwartetes oder Fehler. Diese Fähigkeit ist in bedrohlichen Situationen sehr wichtig: Unsere Aufmerksamkeit ist dann auf Details ausgerichtet, und wir sind sehr sensibel für feinste Unterschiede.

Gefahr

Ist das **OES** auch in entspannten Situationen aktiviert, dann entdecken wir überall Fehler, sind angespannt und verlieren den Überblick. Wir entdecken jedes Haar in der Suppe und werden in der Übertreibung zum Unstimmigkeitsexperten.

Beispiel

Eine Führungskraft, die nur noch die Fehler ihrer Mitarbeiter sieht, verliert die Stärken und Erfolge des Teams aus den Augen.

Chance

Das OES ist andererseits ein ständiger „Lieferant“ von immer neuen positiven und negativen Lerner-

fahrungen für das **Selbst**. Im Laufe des Lebens kann man mit dem *Selbst* immer umfassendere Zusammenhänge erkennen, integrieren und wenn nötig relativieren.

Motiviert werden OES-Menschen, wenn die Situation strukturiert ist und Aufgaben beinhaltet, bei denen eindeutig feststeht, was richtig ist und was falsch. Sie befinden sich meist in einer ernst-konzentrierten Stimmungslage.

Menschen die gezielt(er) ihr Objekterkennungssystem aktivieren wollen, müssen sich Techniken zur *Selbstkonfrontation* (Affektregulation) aneignen.

*Wurden zur oben genannten Idee keine „Gefahrenmomente“ bzw. keine Hindernisse gefunden^{*6b}, kann gehandelt, kann die Idee in die Tat umgesetzt werden. Dazu muss das vierte Teilsystem in einem weiteren Gehirnareal aktiviert werden.*

„**IVS**-Menschen“ wollen rasche Veränderungen. Hier umfasst der bevorzugte Arbeitsschwerpunkt, dass sie sich darauf freuen, in die Umsetzung überzugehen, also zu handeln. Dabei wissen sie intuitiv, wie sie ihr Ziel ohne große Mühe erreichen. Sie vertrauen gern auf Routinen und legen in der Erwartung los, dass ihnen die Arbeit leicht und schnell von der Hand geht.



Das Funktionssystem der **Intuitiven Verhaltenssteuerung**^{*7} (IVS) ist eine sehr schnelle Form der Verhaltensbahnung, die weitgehend unabhängig von unserer bewussten Kontrolle ist (Auto fahren, Small Talk, tanzen, flirten, gut eingeübtes 10-Fingersystem, jonglieren).

Motiviert werden „IVS-Menschen“ durch Situationen, in denen sie ohne langes Nachdenken in einem dynamischen Kontext handeln können. Sie befinden sich meist in einer positiv-freudigen Stimmungslage.

Menschen die gezielt(er) ihre intuitive Verhaltenssteuerung aktivieren wollen, müssen Techniken zur *Selbstmotivierung* (Affektregulation) lernen.

Beispiele

Für zielführendes Handeln ist das gute Zusammenspiel von **Verstand** und **intuitiver Verhaltenssteuerung**

von entscheidender Bedeutung. Wenn beispielsweise eine Führungskraft oft versucht, schwierige Probleme mit „Hau-Ruck-Maßnahmen“ spontan - sozusagen aus der Hüfte geschossen - zu beseitigen, dann wäre es notwendig, den positiven Affekt der **IVS** zu hemmen, d. h. den Tatendrang zu bremsen (Selbstbremsung). Dies aktiviert das **IG**. Der Handlungsimpuls ist für einen Moment „erloschen“ und die anstehenden Probleme können genau analysiert und durchdacht werden.

Je nachdem, welche Systemkombination in einer Situation eingeschaltet wird bzw. bei einer Person besonders stark entwickelt ist, ergeben sich ganz unterschiedliche Motivationsformen und Persönlichkeitstypen.

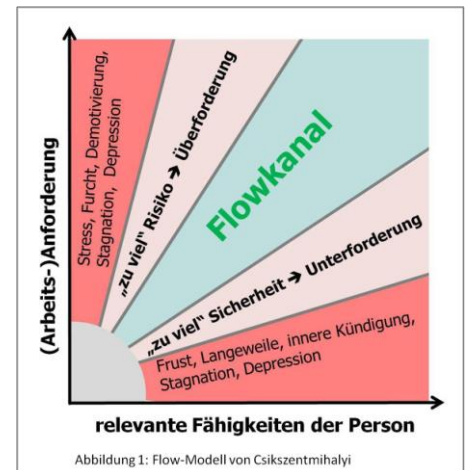


Abbildung 1: Flow-Modell von Csikszentmihalyi

Beispiel

Bei mangelnder Passung führt dies im Sinne der PSI-Theorie zu Über- bzw. Unterforderung, die im Extremfall schließlich in das Gegenteil von Motivation, nämlich in Stagnation übergeht. Wer aus den Abweichungen vom optimalen Flow-Korridor nicht mehr "herauskommt", verfällt in Stagnation - gerät in einen Teufelskreis, aus dem er allein nur noch schwer zurück zum Flow-Kanal findet.

Wie kann Flow erreicht werden?

- Menschen sind von selbst motiviert, Flow zu erleben, d. h. eine Passung zwischen der eigenen Persönlichkeit und den Anforderungen des Jobs herzustellen. Motivieren heißt daher, Menschen dabei zu helfen, für sich und die Team-Mitglieder eine optimale Passung zu den Anforderungen des Jobs zu finden.
- Eine optimale Person-Job-Passung und damit Flow herzustellen, setzt notwendigerweise die Diagnostik der Persönlichkeitsmerkmale und der Jobmerkmale voraus.

Entscheidend ist, dass unterstützende Maßnahmen zur Motivierung einer Person auf deren individuelle Persönlichkeit zugeschnitten sind.

Die [EOS-Persönlichkeitsdiagnostik](#) hat bei kaum einer der fast 20.000 Testpersonen eine Übereinstimmung bei der Erfassung der drei bewussten Basismotive im Vergleich mit den unbewussten [Basismotiven](#) ermitteln können. Dies bedeutet, dass sich Menschen häufig sehr darin irren (unter- oder überschätzen), wie wichtig es ihnen ist

- mit anderen Menschen zusammen zu sein (Anschlussmotiv),
- am Ende des Tages sagen zu können, wie viel sie geschafft haben (Leistungsmotiv) und
- Einfluss zu nehmen (z. B. als Führungsperson oder im sozialen Bereich).

Motive sind besonders wichtig für das Coaching und die Beratung, da sie unbewusste Kraftquellen der Motivation darstellen. Je besser es uns gelingt, diese Kraftquelle zu erschließen, desto leichter können wir die Aufgaben und Anforderungen im Beruf und Alltag meistern. Die kraftraubende Diskrepanz zwischen bewussten und unbewussten Motiven ^{*8} lässt sich mit Hilfe einer Diagnostik darstellen und in einem Beratungsgespräch erläutern und verdeutlichen.

Beispiel

Einer Person war beispielsweise ihr hohes unbewusstes Machtmotiv bislang nicht bewusst. In einem Coaching wird sie sich ihrer unbewussten Machtmotivation bewusst. Im Coaching lernt sie die positiven Seiten ihrer Machtmotivation zu entdecken. Sie schafft sich Möglichkeiten, um zu führen und zu entscheiden. Hierdurch nutzt sie ihre Machtmotivation als unbewusste Kraftquelle viel besser und gezielter für (Berufs-)Leben.

Risiko

Es gibt heute klare Hinweise darauf, dass Menschen dazu neigen, sich auch hinsichtlich bestimmter Persönlichkeitseigenschaften (z. B. liebenswürdig, selbstbestimmt, ehrgeizig, loyal, sorgfältig, optimistisch und vieles mehr) falsch einzuschätzen. Für ein Coaching ist es sehr hilfreich die Ausprägungen vieler Eigenschaften (siehe oben) danach zu messen, wie ausgeprägt sie in emotional „neutral“ erlebten Situationen sind oder in Situationen, in denen man besonderen "Stress" hat, unter Druck steht oder negative Gefühle erlebt. Beispiel: Unter großem Zeitdruck kann es sehr hilfreich sein, seine *sorgfältige Art* für einen Moment „aufzugeben“.

Dass Menschen sich in Bezug auf ihre Eigenschaften falsch einschätzen, liegt auch daran, dass das bewusste Selbstkonzept eines Menschen nur eines von mehreren Erkenntnisssystemen im Gehirn ist. Neben den bewussten Konzepten, die Menschen über sich und die Welt bilden, gibt es andere Systeme im Gehirn, die überwiegend "nicht bewusst" werden und somit vom betroffenen Menschen auch nicht in Worte gefasst werden können. Hierzu gehören vor allem Motive und überhaupt viele Prozesse, von denen die Art und Weise abhängt, wie wir Informationen wahrnehmen, beurteilen und Handlungen initiieren.

Leser, dich sich bis jetzt noch nicht mit der Unterscheidung bewusst und unbewusst befasst haben /befassen konnten, mögen diese Informationen zunächst „erschrecken“ oder verunsichern. Andererseits kann es sehr beruhigend sein, wenn man sich deutlich macht, zu welcher großartigen Leistungen unser Gehirn in der Lage ist. ^{*9}

Handlungsempfehlung

Die Frage, ob die Persönlichkeitseigenschaften (siehe oben) eines Menschen als sichere Merkmale für berufliche Leistung und Erfolg dienen können, ist mittlerweile unter verschiedenen Gesichtspunkten untersucht und positiv beantwortet worden.

Je genauer die Persönlichkeit eines Menschen beleuchtet wird, umso eher ist es möglich, eine Passung zu den Charakteristika eines Jobs herzustellen, also die richtige Person an die richtige Stelle zu bringen und damit Flow zu begünstigen.

Risiko

Flow ist wunderbar, und es ist zu wünschen, dass jeder Mensch oft und regelmäßig Flow erleben darf. Doch wieder mal macht die Dosis das Gift. Es kann auch des Guten zu viel geben.

Um zu verstehen, wie man trotz permanenten Flows in Depression und Krankheit „rutschen“ kann, kommen drei Hormone „ins Spiel“: das „Begeisterungshormon“ Dopamin, das „Euphoriehormon“ Endorphin und das „Zufriedenheitshormon“ Serotonin.

»Mir geht's doch prima« - der Dopaminrausch

Immer dann, wenn wir über unser Verhalten zu einem Ziel gelangen wollen, hinter dem eine

Belohnung steckt, brauchen wir Dopamin. Es sorgt dafür, dass wir besonders aufmerksam und wach sind. Es hilft uns, alle Kräfte einzusetzen, um langfristig ein bestimmtes positives Ziel zu erreichen.

Erfolgreiche Menschen können Dauerstress als positiv empfinden, da jeder Erfolg mit der Ausschüttung von Endorphinen verbunden ist. Beim „Stressjunkie“ fallen Endorphinsucht^{*10+11} und Dopaminrausch^{*12} zusammen. Auf der einen Seite neigen diese Menschen dazu, unter Extrembelastung Euphorie zu empfinden. Auf der anderen Seite sind sie im Erfolgsrausch und von dem Wunsch beseelt, viele neue Dinge aufzusaugen, um sie für den nächsten Erfolg weiter nutzen zu können. Bei diesen Mensch funkelt der Körper: "Mach eine Pause, regeneriere deine Systeme." Doch diese Hilferufe haben keine Chance. Menschen in solch einer Situation können beruflich sehr erfolgreich sein. Auch Entspannung praktizieren diese Menschen unter dem Leistungsprinzip, zum Beispiel durch ein Power-Wellness-Wochenende. *Innere Sicherheit*^{*13} können diese Menschen sicher nicht empfinden - "herbeidenken" schon.

Dauerstress verbraucht nämlich Serotonin in den Stimmungszentren. Wir benötigen aber Serotonin für die volle Wirksamkeit des Parasympathikus^{*14}. Ohne Serotonin keine Entspannung, keine Muße, keine Zufriedenheit. Depression geht meist mit niedrigen Serotoninspiegeln im Blut einher. Irgendwann kippt also auch beim Dauererfolgreichen die Stimmung. Deswegen folgt dem Dopaminrausch, in dem der Sympathikus dauerhaft aktiviert und der Parasympathikus dauergebremst wird, so oft der Burnout - die »Krankheit der Tüchtigen«. Nie Nein sagen können, tausend Dinge gleichzeitig erledigen, ständig nach neuen Herausforderungen suchen, bis man nur noch fahrig von einer Aktion zur anderen hetzt, alle Signale des Körpers jahrelang überhört - das ist das komplette Mañana-Versagen^{*15}. Dann brechen alle Kraftsysteme zusammen, und der Serotoninmangel macht uns depressiv und motivationslos. Es folgt eine seelische Arbeitsverweigerung, ohne dass irgendwelche krankhaften körperlichen Veränderungen nachweisbar wären. Blutbild, Röntgenbild, Ultraschall, nichts davon erklärt den Zusammenbruch. In dieser Situation zwingt der Körper den Verstand, endlich Hilfe von außen anzunehmen.

Damit es erst gar nicht soweit kommt, biete ich Ende Oktober einen mehrtägigen und einzigartigen Selbstmanagement-Workshop an. Eine Beschreibung, die Rahmenbedingungen und ein Anmeldeformular finden Sie [hier](#).

Ganz herzliche (Gesundheits-)Grüße

Ihr
Hartmut Neusitzer

Quellen

Kuhl, Scheffer, Mikoleit, Strehlau - Persönlichkeit und Motivation in Unternehmen

Daniel Kahneman - SCHNELLES DENKEN – LANGSAMES DENKEN

Julia Weber, Johannes Storch – Wolf packt La(h)ma

Dr. Maja Storch, Dr. Gunter Frank - Mañana-Kompetenz siehe auch Gesundheitsbrief 01 [Innere Sicherheit und Stressjunkie](#)

*1

[ZEIT ONLINE](#), Artikel

*2

Gert Gigerenzer - Bauchentscheidungen

*3

YouTube

Vortrag: [Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbrenner](#) -

Prof. Gerald Hüther (Gehirnforscher)

Stichworte: Neuroplastizität, Führung, Angstbewältigung, demographischer Wandel, Freude und Lernen

*4a

Das Selbst kann anatomisch dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis bzw. dem limbischen System, insbesondere dem Hippocampus zugeordnet werden.

*4b

YouTube: prämierter TV-Beitrag [Das automatische Gehirn](#) Teil 1, Minute 16:30 bis 23:00

*4c

YouTube

Vortrag: [Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbrenner](#), Minute 10:00 bis 14:30 und 26:30 bis 35:30

*5

Anatomisch befindet sich das „Arbeitsgedächtnis“ und die bewusste Vernunft die in der ca. 3 bis 5 mm dicken Frontalhirnrinde hinter den Augen und der Stirn

Siehe auch YouTube: prämierter TV-Beitrag [Das automatische Gehirn](#) Teil 2, ab Minute 06:40

*6a

Thalamus („Torwächter unseres Bewusstseins“), div. Teile des limbischen Systems (z. B. Amygdala, das „Warnsystem“ bzw. der „Panikschalter“, löst z. B. unsere Schreckmotorik binnen Millisekunden aus), Hören (Hörkortex) und Sehen (z. B. Parietallappen = Wahrnehmung und Aufmerksamkeit; Okzipitallappen = visuelle Wahrnehmung; Schläfenlappen = Erkennung bestimmter Muster z. B. Farben; Scheitellappen = räumlichen Orientierung) um Gefahrenmomente blitzschnell im Fokus zu haben (verengtes Blickfeld, Konzentration auf einen Punkt/eine Einzelheit). Hier gibt es nur noch ein Richtig-oder-Falsch/Gut-oder-Schlecht.

Menschen, die ständig in Alarmbereitschaft sind, neigen unter anderem zum Schwarz-Weiß-Denken. Eine ganzheitliche Wahrnehmung ist hier nicht möglich. Sie haben mit dem Zugang zum Selbst auch die Möglichkeit verloren, in den Überblick zu kommen, um einen Gefahrenmoment mittels ihres riesigen Erfahrungsschatzes zum Beispiel zu relativieren.

*6b

Gäbe es noch Aufgaben/Probleme zu lösen, bräuchte man wieder Zugang zum Selbst, um sich eine weitere (kreative) Lösung einfallen zu lassen. Die Lösung wird dann wieder mit dem **Verstand** in das (Gesamt-)Vorhaben eingebaut. Diese („Gedanken-„)Schleifen können sich mehrmals wiederholen und teils blitzschnell gehen (bei gutem Zugang zu allen vier Systemen). Manchmal kann dies auch Tage oder Wochen dauern. Jeder kennt das „Phänomen“, dass man lange über einem Problem grübelt, durch eine Ablenkung die „Denkaufgabe“ aus dem Sinn verliert. Einige Stunden oder Tage später hat man die Lösung „glasklar“ wie aus heiterem Himmel „vor Augen stehen“. Dies mag man dann beiläufig als Zufall ansehen. Es ist jedoch der Arbeit des Selbst im Hintergrund des Bewusstseins zu verdanken. Beispielsweise kann das in der Zeit des Aufwachens passieren, wo das Gehirn noch in einem „gelassenen Zustand“ ist.

*7

visuelles Kortexsystem, parietaler Assoziationscortex, frontale motorische Areale, Basalganglien und viele weitere Areale

Quellen zu *4a, *6a und *7:

- Tobias Grage, „Motivation, Emotion und Persönlichkeit“ - Zusammenfassung des Buches
- „Motivation, Emotion und Persönlichkeit“ von Prof. Dr. Julius Kuhl.
- [dasgehirn.info](#) – Der Kosmos im Kopf

*8

Warum unbewusste Motive?

Sie geben dem Verhalten Richtung und Energie. Sie steuern außerdem unsere Wahrnehmung. Unbewusste Motive können nicht direkt erfragt werden. Sie steuern das Verhalten unbewusst. Da sie eine bedeutsame Kraftquelle einer Person darstellen, ist es wichtig, sie sich bewusst zu machen. Diese Erkenntnisse können im beruflichen wie im privaten Alltag genutzt werden.

Durch den Vergleich können Diskrepanzen zwischen bewussten und unbewussten Motiven in einem Test erfasst werden. Die Diskrepanz kann nachweislich zu psycho-somatischen Beschwerden und anderen Beeinträchtigungen wie Burnout führen.

Je nachdem, welche (bewusste oder unbewusste) Motivation in uns angesprochen ist, nehmen wir eine Situation unterschiedlich wahr und verspüren mehr oder weniger Energie zu bestimmtem Verhalten. Je besser es uns gelingt, diese Kraftquellen zu erschließen, desto leichter können wir die Aufgaben und Anforderungen im Beruf und Alltag erfolgreich meistern.

*9

YouTube:

Prämierter, abwechslungsreicher, kurzweiliger und unterhaltsamer TV-Beitrag [Das automatische Gehirn Teil 1](#) und [Teil 2](#)

Immer wieder unter die Haut gehend sind die Beiträge von Prof. Gerald Hüther (Neurowissenschaftler) auf YouTube, z. B. [Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbenutzer](#) (42 Min.) und [Glücksgefühle](#) (22 Min.)

Auf humorvolle Art versteht es Dr. Maja Storch hochkomplexe Funktionsweisen unseres Gehirns auf einfache Weise in ihren Büchern darzustellen: Das Geheimnis kluger Entscheidungen, RAUCHPAUSE, Mein Ich-Gewicht, Machen Sie doch was Sie wollen, Die Suche der starken Frau nach dem starken Mann (Auch und gerade für Männer sehr zu empfehlen! ☺)

*10

Endorphinsucht: siehe YouTube [Das automatische Gehirn](#) Teil 2 ab Minute 26:50

*11

Endorphin wird auch Euphoriehormon genannt. Es gehört zu den stimmungsaufhellenden Stoffen. Sie senken die Schmerzschwelle und werden deswegen unter akuter Belastung aktiv. Diese Wirkung kann extrem stark sein.

*12

Dopamin nennt man umgangssprachlich Begeisterungshormon. Es sorgt dafür, dass wir über einen längeren Zeitraum besonders aufmerksam und wach sind. Es

bewirkt, dass wir stark motiviert sind, vor allem dann, wenn wir für unsere Aktivität zu einer nicht ganz so leichten Aufgabe eine Belohnung erhalten. Es sorgt dafür, dass wir mehr (zielenliche) Informationen aufnehmen können. Ohne Dopamin ist man lust- und antriebslos. Bei einem Zuviel an Dopamin, wenn also ein Dopaminrausch zu lange anhält, wird aus der wachen Aufmerksamkeit rasch Erregtheit, dann Aufgeregtheit und schließlich Fahrigkeit. Beispielsweise wechselt man dann sprunghaft von einer zur nächsten Aufgabe.

*13

Siehe Glossar [*innere Sicherheit*](#)

*14

siehe Gesundheitsbrief 23 [*Die vom Stress verärgerte Libido*](#)

*15

Mañana-Kompetenz ist die Fähigkeit, auf Wunsch jederzeit in seinen Wohlfühlbereich bzw. in seinen Entspannungsmodus zu kommen.