

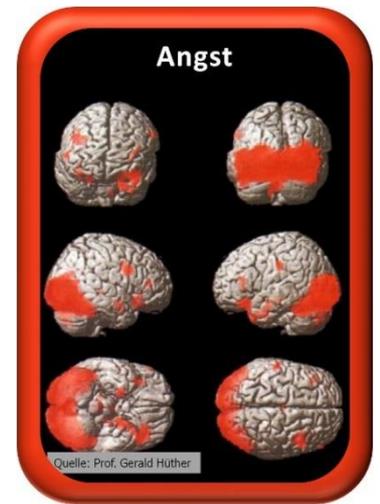
NEURONALE PHÄNOMENE DES ALLTAGS

Hintergründe und Wirkzusammenhänge

Autor: Hartmut Neusitzer

LEITSATZ

Was im Gehirn vom kleinen Hänschen an Ressourcen schon bei der Geburt angelegt war und ihm danach in wenigen Jahren „verloren“ ging oder abtrainiert wurde, kann auch ein greiser Hans wieder erlernen.



Für Sie: Bedeutungsvoller Wissensvorsprung durch Investition in 17 Minuten Lesezeit

Wieso ist es so schwer, sich zu verändern?

Begeisterung und Gebrauchsanweisung helfen weiter

DIE GUTE NACHRICHT

Es kann leicht gehen, wenn man wüsste wie.

DIE „SCHLECHTE“ NACHRICHT

Bei einem Veränderungsvorhaben gilt es viel zu beachten.

Um Spaß mit einem technischen Gerät zu haben, muss man möglichst seine sämtlichen Funktionen kennen. Ebenso sollte man dann seine Möglichkeiten klug nutzen können. Erst wenn man weiß, wie etwas funktioniert, kann man sich an die Optimierung machen. Dies gilt für die kluge Nutzung von komplizierten Geräten, wie z. B. einer Stereoanlage oder das neueste Smartphone. Hier wird kaum jemand widersprechen wollen.

Doch das Gleiche gilt für die „persönliche Optimierung“ wie das Erlernen

- von körperlichen Fertigkeiten, z. B. Schwimmen, Jonglieren, Tango tanzen, Fahrrad fahren.
- von geistigen Fähigkeiten wie eine Fremdsprache oder Schach.
- den anspruchsvollsten zu lernenden Fähigkeiten, z. B. andere begeistern, einen Konflikt schlichten, Empathie empfinden, sich beruhigen, motivieren, gedulden können und Reflexion.

Im weitesten Sinne gehören die Fähigkeiten des letzten Spiegelstrichs zum Oberbegriff Selbstmanagement. Mit Tipps, Tricks, gut gemeinten Ratschläge oder Appellen kommt

man bei diesen Fähigkeiten nicht weiter. Für eine wirksame Unterstützung benötigt man für das Erlernen eine gute Gebrauchsanweisung. Für die Hilfe zur Selbsthilfe ist es mit dem Erwerb von Wissen allein nicht getan – egal ob durch ein Buch oder Seminar.

Auch wenn dies eine Information ist, die oft für Erstaunen sorgt:

SO EINE ANLEITUNG GIBT ES.

Sie ist sogar wissenschaftlich fundiert hergeleitet und in seiner Wirksamkeit durch viele Studien belegt. Doch dazu später mehr.

Im Großen wie im Kleinen hat jeder Mensch seine eigene Art und Weise wie er

- in der Welt handelt und wandelt,
- auf seine Umwelt reagiert,
- in ihr kommuniziert,
- die Dinge wahrnimmt und
- Entscheidungen trifft.

Für ein zufriedenes Leben gibt es weiterhin eine unendliche Vielzahl von „Hürden“ zu überwinden. Vor einem Hindernis kann man zurückschrecken. Man kann es auch als Herausforderung betrachten, durch die der Erfahrungsschatz vergrößert wird.

HÜRDEN

Paradoxerweise löst die Erkenntnis, dass sich etwas ändern könnte, unmittelbar eine Vielzahl von positiven und negativen Gefühlen aus. Im positiven Fall erkennen wir Chancen, Herausforderung, Möglichkeiten, Gewinne. Diese Menschen äußern sich dann wie aus der Pistole geschossen, „Toll!!! Wann geht’s los?“.

Dem anderen Gehirn wird schlagartig klar, dass eine Zeit der Anstrengung mit hohem Energieverbrauch in Form von Glukose droht, möglicherweise folgt eine Phase der Entbehrungen. Diese Szenarien einer anstehenden Veränderung erzeugt eine gewisse Unruhe im Gehirn. Dies gilt besonders dann, wenn andere uns darauf hinweisen, dass wir uns verändern und flexibler werden müssen:

„Sei doch nicht immer so nervös/ängstlich/aufbrausend!“

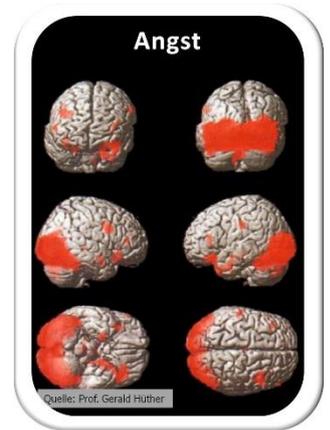
oder ähnliche Hinweise können uns schnell verärgern.

Bei solchen oder ähnlichen Äußerungen verändern sich schlagartig eine Vielzahl von Körperfunktionen: Puls, Hormonausschüttung, Gesichtsausdruck, Körperhaltung ([Embodiment](#): „So wie es mir geht, so gehe ich.“).

Wird das Gesagte vom Gehirn sogar als Kritik oder Bedrohung wahrgenommen, verändern sich die Verarbeitungsprozesse im Gehirn und im Körper extrem. Die Regionen, mit denen man denken, analysieren und planen kann, fallen durch

die „Flutung von Stresshormonen“ aus. Absätze verschieben ... Jetzt kann weder geplant werden, noch kann man absehen, welche Auswirkungen das eigene Handeln oder eine harsche abweisende Entgegnung haben wird.

Möglicherweise sind jetzt überdies reflexhafte Handlungen abrufbar wie Türen zu schlagen, sich anschreien oder mit Gegenständen schmeißen. Fallen vor Übererregung (siehe rote Bereiche in der Grafik) die Gehirnregion aus, die die obigen Überreaktionen ermöglicht, kann man sicher sein, dass das im Gehirnstamm abgespeicherte Notfallprogramm immer funktioniert:



1. Angriff, verbal – „Guck dich doch lieber selber an. Erst gestern hast du XY gemacht/vergessen ...! Oder geschieht direkt ein körperlicher Angriff.

Wenn dies nicht mehr geht,

2. Flucht, sofort das Thema wechseln oder den Raum verlassen.

Wenn dies auch nicht mehr geht,

3. ohnmächtige Erstarrung.

HERAUSFORDERUNG

Versucht man einen Menschen, der bereits mit 30 Jahren innerlich gekündigt hat, noch einmal wachzurütteln, ihn einzuladen, noch einmal umzulernen, hört man resigniert, z. B. aus dem beruflichen Umfeld:

„Was Hans nicht lernt,
lernt Hänchen nimmer mehr!“

Diese völlig überholte, damit falsche und somit überflüssige „Denke“ beinhaltet **null** Spielraum für Zutrauen und Entwicklung. Früher wurden diese unmotivierten Menschen im Unternehmen z. B. „mitgezogen“. Heute werden sie weggelobt oder entlassen, bestenfalls mit einer guten Abfindung, oder sie werden schlimmstenfalls hinausgemobbt. Privat findet sich in der Familie aus Gründen der Hilflosigkeit ein unterstützender und tröstender „Sozialarbeiter“. Schlimmstenfalls fällt jemand ganz durchs Rost und wird obdachlos.

CHANCE AUF EINE KEHRTWENDE

Veränderungsprozesse der Persönlichkeit

Die aktuelle Gehirn- und Persönlichkeitsforschung hat inzwischen ein unglaubliches Wissen über die Funktionsweise unseres Gehirns angehäuft.

Wie sich unsere Persönlichkeit entwickelt ist zu ca. 50 % genetisch festgelegt. Die anderen 50 % verteilen sich auf neuronale Prozesse während der Schwangerschaft (vorgeburtlich) und nach der Geburt. In der frühen Kindheit lernen wir vor allem durch Nachahmung. Wenn jemand beispielsweise beim Heben der Kaffeetasse den kleinen Finger weit abspreizt, was man kaum noch beobachten kann, dann sagt man: „*Wie die Mutter oder wie die Oma.*“ In diesem Fall spielen die Gene jedoch keine Rolle. Das ist

Lernen durch unbewusstes Nachmachen. Gleiches gilt weitgehend auch z. B. für den Gang, die Körperhaltungen, der Gestik und sogar den Ängsten. Das junge Gehirn kann bereits nach 6 Monaten sehr genau wahrnehmen, was im nahen Umfeld passiert. *1

DER WUNSCH NACH VERÄNDERUNG

Wenn etwas gelernt wurde, kann man es verlernen. Wissenschaftlich korrekter: Man kann ein unerwünschtes Verhaltensmuster durch etwas Gewünschtes ergänzen.

Auch eine 80 Jahre alte Dame kann noch Spanisch lernen. Lernen ist keine Frage des Alters. Dies ist eine Frage der Begeisterung *2. Ausreichend Freude und damit Motivation könnte beispielsweise der betroffenen Person das Schicksal schenken. Wenn sie einen Spanier heiraten würde, könnte sie innerhalb weniger Monate Spanisch sprechen.

HERAUSFORDERUNG ANATOMIE

Je „tiefer“ im Gehirn etwas abgespeichert ist, desto schwerer kann man es verändern. Unveränderbar sind beispielsweise die Reflexe, aber auch die Notfallprogramme (Angriff, Flucht, Erstarrung) im Stammhirn. Darüber liegen Gehirnareale, die für die Körperkoordination, das Sehen, für automatisiert ablaufende Handlungen (Autofahren, Schwimmen etc.) und vor allem für unsere Gefühle zuständig sind.

Ganz vorne rechts im Frontalhirnappen (= 3 bis 5 mm dick) sind unsere inneren Haltungen im **Selbst** abgespeichert. Diese haben sich auf Grund unserer Erfahrungen im Laufe der Zeit gebildet. Das Selbst ist sehr eng mit unserem emotionalen Erfahrungsgedächtnis, u. a. limbisches System genannt, verknüpft. Dieses immense Erfahrungswissen ist tiefer im Gehirn lokalisiert.

Im linken Teil des Frontalhirnappen liegt das Areal, welches als der **Verstand** bezeichnet wird. Mit ihm kann geplant und analysiert werden. Auch kann man sich tiefere Gedanken zu einem Sachverhalt machen. Dieses Areal ist im Vergleich zum **Selbst** extrem langsam und mit zwei Sachverhalten gleichzeitig bereits überfordert. *3

Hierum mag es verwundern, dass hier der Ort unserer Testintelligenz ist.

Dank der Computertomographie (bildgebendes Verfahren) weiß man heute, dass in der eben beschriebenen Reihenfolge - also von unten nach oben - immer eine große „Datenmenge“ fließen kann und somit die darüber liegende Ebene stark beeinflusst wird. Umgekehrt, also von den Gehirnarealen ganz oben (z. B. Verstand), ist nur ein „kleiner Informationsfluss“ in die tieferen und älteren Gehirnregionen möglich *4.

Einen Wutausbruch kann der Verstand zwar bewusst „bemerken“ – jedoch meist erst Minuten danach. Zum Beispiel kann man sich selber beobachten oder selber hören,



wenn man sich um Kopf und Kragen redet. Man hat jedoch null Chance „einzuschreiten“, um z. B. einen impulsiven Gefühlsausbruch rechtzeitig zu stoppen. Ähnliches gilt für die Zeit vor und während einer Prüfung. Mögliches Selbstgespräch:

„Du musst jetzt sofort gelassen sein, sonst versemeln wir es!“

Dies verstärkt ein Stressgefühl eher noch. Eine Selbstberuhigung ist so nicht möglich. Schlimmstenfalls erlebt man ein Blackout.

Beispielsweise gibt es Ratgeberbücher und auch Therapeuten, die einen Menschen empfehlen, sich sogenannte Affirmationen zu notieren oder sich regelmäßig laut vorzusagen: „Ich bin ein wertvoller Mensch.“, „Ich glaube an mich!“ oder ähnlich Selbstzuschiebungen. Dies ist zwar richtig und für einen Moment oder einige Stunden geht es der betroffenen Personen etwas besser. In diesem Moment findet man den Ratgeber toll und empfiehlt ihn inbrünstig weiter. Für wenig Stunden fühlt man sich wieder selbstwirksam und sieht der Zukunft optimistisch entgegen. Eine Kleinigkeit reicht dann jedoch aus, um das Kartenhaus zusammenfallen zu lassen. Der Einfluss aus der Tiefe des Gehirns nimmt auf Affirmationen keine Rücksicht. Dem Menschen geht es dann meist schlechter als zuvor. Das Fatale ist herbei, dass man sachlich **nicht** dem Ratgeber „die Schuld“ gibt, sondern sich selbst.

Unsere bewussten Einflussmöglichkeiten sind stark eingeschränkt. Die Macht ungeliebter Gewohnheiten lässt sich also mit den alten Methoden nur sehr schwer und extrem aufwendiger, langfristiger externer Unterstützung verändern.

HANDLUNGSANREGUNG

Im ersten Schritt wäre es vor einem Veränderungswunsch wichtig, genau zu schauen, was denn optimiert werden soll. Dies erfordert jedoch ein Minimum an Neugier und Grundwissen. Unser Bildungswesen bietet dies jedoch noch nicht an. Viele Menschen sind sich differenziert über ihre Wünsche **nicht** im Klaren. Meist weiß man nur, was man nicht mehr möchte. Weiterhin kann man sich im Dauerstress dazu keine Gedanken machen. Nur im Zustand der Gelassenheit hat der Mensch Zugang zu seinem **emotionalen Erfahrungswissen**, zu seinen [Bedürfnissen](#) und Werten. Spätestens jetzt wird es komplex, ist vielschichtig und für den Verstand eine Überforderung („... mehr als zwei Sachverhalten“).

Den Zugang zum Erfahrungswissen nennt man in der PSI-Theorie [Selbstzugang](#).

Um zu ermitteln, wo denn genau „der Hebel“ in einem Workshop oder Coaching anzusetzen ist, kann eine differenzierte [Persönlichkeitsdiagnostik](#) gezielt unterstützen. Nebennutzen einer Analyse: Sie reduziert die Komplexität auf max. drei Angelpunkte.

ERWÜNSCHTE ZWEITREAKTION

Wie wir zuerst und ohne nachdenken auf einen äußeren Reiz reagieren nennt man in der [PSI-Theorie](#) die [Erstreaktion](#). Eine ungeliebte und ungesunde Reaktionsweise gehört zur Erstreaktion. Dieses neuronale Reaktionsmuster kann nicht „gelöscht“ werden.

Aus der Erstreaktion einer jeden Person ergeben sich Entwicklungsaufgaben zum einfachen Erlernen einer gewünschten Zweitreaktion.

So kann zum Beispiel eine sehr

- temperamentvolle Person mit einer stark erhöhten Impulsivität Impulskontrolle (= Selbstbremsung) erlernen.
- sensible Person lernen, mehr auf ihre Erfahrungen zu vertrauen und gelassener zu werden (= Selbstberuhigung).
- selbstkritische Person lernen, selbstbewusst und selbstbestimmt zu handeln.

Weitere Beispiele finden Sie in meinem [Glossar](#) oder [hier](#).

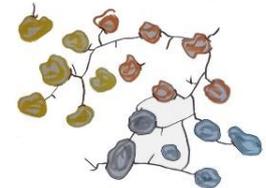
Unerwünschte Erstreaktion

Neuronale Dichte
nach X-Jahren häufiger
Aktivierung und Nutzung:



Erwünschte Zweitreaktion

Neuronale Dichte
nach einem Tag
Nutzung und
wenig Aktivierung:



HINDERNISSE UND RISIKEN

Zur Herausforderung von Veränderungsvorhaben gibt es drei besondere Phänomene:

A

Die erste Erfahrung, die das noch junge Gehirn eines ungeborenen Säuglings im Bauch der Mutter macht, ist, auf das engste mit ihr verbunden zu sein. Aus diesem Grund ist dieses soziale Grundbedürfnis bei uns so stark ausgeprägt. Wir haben das mehr oder weniger starke Bedürfnis, in Verbindung mit anderen Menschen zu stehen.

Gerade in unserer hektischen Zeit kommt es zu immer größerer Vereinsamung oder viel zu oft zu oberflächlichen Begegnungen. Einige Menschen fragen sich dann fortwährend,

- „Wieso haben mich die anderen nicht lieb?“,
- „Warum akzeptieren die mich nicht?“,
- „Wieso lassen die mich nicht in deren inneren Kreis?“,
- „Wieso habe ich heute nur 10 SMS erhalten?“
(Hier wird die Anzahl der Nachrichten mit der Qualität von Freundschaften gleichgesetzt und kann zur Sucht werden.)

Was sich diese Menschen unter anderem nicht fragen:
„Was müsste ICH tun, damit ich akzeptiert werde?“

Diese Menschen haben durch ihre fortwährenden sorgenvollen Gedanken, den Zugang zu ihrem **Selbst** verloren. Ängstlichkeit ist somit die Folge des Umstands, dass man keinen ausreichenden Zugang zum Selbst hat.

Korrekt muss aus der saloppen Zuschreibung „jemand ist ein Angsthase“, ein „jemand hat keinen Zugang zu seinem Selbst“ werden!

Durch die Fähigkeit zur Selbstberuhigung würden diese Menschen wieder Zugang zu ihrem **emotionalen Erfahrungsgedächtnis** erhalten - nachfolgend das **Selbst** genannt. Dieses riesige neuronale Netzwerk hält eine Vielzahl von realistischen

Handlungsmöglichkeiten parat. Weiterhin ermöglicht das **Selbst** Empathie, ohne die keine wertschätzende Kontaktaufnahme und erst recht keine liebevolle Beziehung möglich ist.

B

Das Arbeit krank machen kann, ist keine neue Erkenntnis. Im Gegenteil, es ist die Regel^{*5}. Zu vermuten ist, dass aus Unkenntnis über geeignete Strategien und Gegenmaßnahmen häufig so weiter gemacht wird wie bisher. Oft wird der Druck von innen (hohe Ansprüche an sich selbst) und von außen erhöht. Ziel ist dann ein weiter so, jedoch mehr und schneller vom Gleichen umzusetzen. Oft bekommt das „Kind“ noch pffifferiger Weise einen anderen Namen. Aus dem Wort Entlassung wird dann z. B. Freistellung.

Gibt es eine Abteilung, die sich um die „Personalentwicklung kümmert“, wird oft genug in Dinge investiert, die auf den ersten Blick vielversprechend erscheinen. Da die dortigen Mitarbeiter oft ebenfalls unter einem hohen (Erwartungs-)Druck stehen, sind die erwählten Maßnahmen unter dem Strich oft ein Ergebnis von Aktionismus.

Oder: „Das haben wir schon immer so gemacht.“

Oder: „Die Mitarbeiter wollen nichts anderes.“

Oder gedacht und selten ausgesprochen: „Bloß nichts Neues!“

Löbliche Ausnahmen bestätigen hier die Regel.

Wohlklingende Nutzenargumente bringen wenig, wenn z. B. in einem „Antistress-Seminar“ mit ernster Mimik „nur“ vorgetragen wird, was alles krank macht und vielleicht auch noch einige gut gemeinte Tipps gegeben werden – Achtsamkeitstraining, gesunde Ernährung, mehr Bewegung, Progressive Muskelentspannung, Waldbaden und unendlich viel mehr.

Meist wissen die Teilnehmenden das alles und können sich darunter etwas vorstellen. Was man ihnen jedoch nicht oder selten erklärt:

- Was muss ich als Teilnehmender und Zuhörender genau machen,
- was passt zu mir auf der Basis meiner angeborenen Konstitution^{*6}, meines Temperaments^{*6} und meiner Bedürfnisse^{*6},
- wie ist das obige genau zu tun, also nachhaltig umzusetzen und
- wieso sind diese Schritte, aus Sicht der aktuellen Gehirn- und Persönlichkeitsforschung, von zentraler Bedeutung.

Dies wäre dann eine Gebrauchsanleitung die Wirksamkeit garantiert.

EULEN AUF DEM WEG NACH ATHEN

Den Fünftausender zum Abschluss

Zentral für das Erlernen von neuen Gewohnheiten ist es zuerst Motivation und Willenskraft aufzubauen. Hinzu kommt dann das erste Einüben während des Workshops und erste, **leichte** Schritte in der stressigen Realität. Gut vorbereitet kann dies während der Coaching-Phase oder zwischen zwei Workshoptagen umgesetzt werden. Diese sollten mindestens vier Tage auseinanderliegenden sollten. Damit das neue neuronale Netz (s. Grafik Seite 6) sich festigen kann, braucht es rasche Erfolge. Aus diesem Grund müssen die ersten Herausforderungen, die nach dem Workshop

liegen, sehr genau geplant werden. Denn das bei Erfolg ausgeschüttete Dopamin sorgt dafür, dass im Gehirn Verknüpfungen wachsen können. Bereits während eines Coachings oder Workshops ist das Gehirn sehr sensibilisiert und empfindlich. Ein Misserfolg würde das gesamte Veränderungsvorhaben zum Scheitern bringen.

Schon während eines Workshops kann bei den Teilnehmenden Euphorie ausgelöst werden. Das Gehirn meint dann, sogleich die bis dahin schwerste Aufgabe als erstes „aus der Welt“ schaffen zu können – quasi, den Fünftausender als erstes zu erklimmen. Beispielsweise nimmt man sich vor, das seit Jahren verschobene Klärungsgespräch

- mit der (respektlosen) Schwiegermutter oder
- mit dem (cholerischen) Vorgesetzten,

zeitnah führen zu müssen.

Das neue neuronale Netzwerk ist jedoch noch viel zu schwach – siehe Grafik, erwünschte Zweitreaktion. Ein Scheitern wäre vorprogrammiert. In der Folge kann es zur Resignation und zu Selbstvorwürfen kommen.

Kein kluger Mensch käme auf die Idee, die neue Leidenschaft Bergsteigen, sogleich an einem Fünftausender auszuleben.

Über dieses Risiko müssen die Teilnehmenden bereits im Workshop informiert und zielführend darauf vorbereitet werden.

Das neue neuronale Netz kräftigt und stabilisiert sich unter anderem mit

- einer exakten sowie leicht umsetzbaren Vorbereitung und
- zunächst mit der Bewältigung von zwei bis fünf einfachen bis mittelschweren Aufgaben.

Hierdurch kommt es zu ersten Erfolgen. Man erlebt sich selbstwirksam. Das neue neuronale Netzwerk wächst und wird dichter.

Nur dann endet die (erneut) vorgenommene Absicht **nicht** wie ein Neujahrsvorsatz.

BEISPIEL

In 2015 wurde mir von einer Vorstandssekretärin berichtet, dass in den jährlich stattfindenden „Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit“, viele den Fragebogen so ausfüllten, als wenn alles zum Besten stehen würde. Grund: Man wolle seine wertvolle Zeit nicht mehr in Seminaren verbringen, die sowieso nichts ändern.

Der Supergau in der Personalentwicklung.

C

Manche Menschen haben durch die Arbeit ihre Lebensfreude verloren. Hinter vorgehaltener Hand schimpfen sie bei jeder Gelegenheit über ihre Firma, Vorgesetzte und/oder Arbeitsabläufe. Manchmal lästert man mit, da man sich in einer Lästerkultur nicht verdächtig machen möchte. Dies kann jedoch ganz schnell zur unliebsamen und ungesunden Gewohnheit ausarten.



Menschen, die ohne Selbstzugang nur das Negative erkennen können, haben vor allem ihren **Fehler-Zoom** aktiviert. Sie können gar nicht auf die Idee kommen, aus sich heraus die Verantwortung für das eigene Wohlbefinden und für Ihre Bedürfnisse zu übernehmen:

„Die Firma hat mich krank gemacht, also soll sie auch Geld in die Hand nehmen und mich wieder gesund machen“, lautet eine Idee.

Oder:

„Und in meinem Alter finde ich sowieso keine neue Anstellung mehr.“

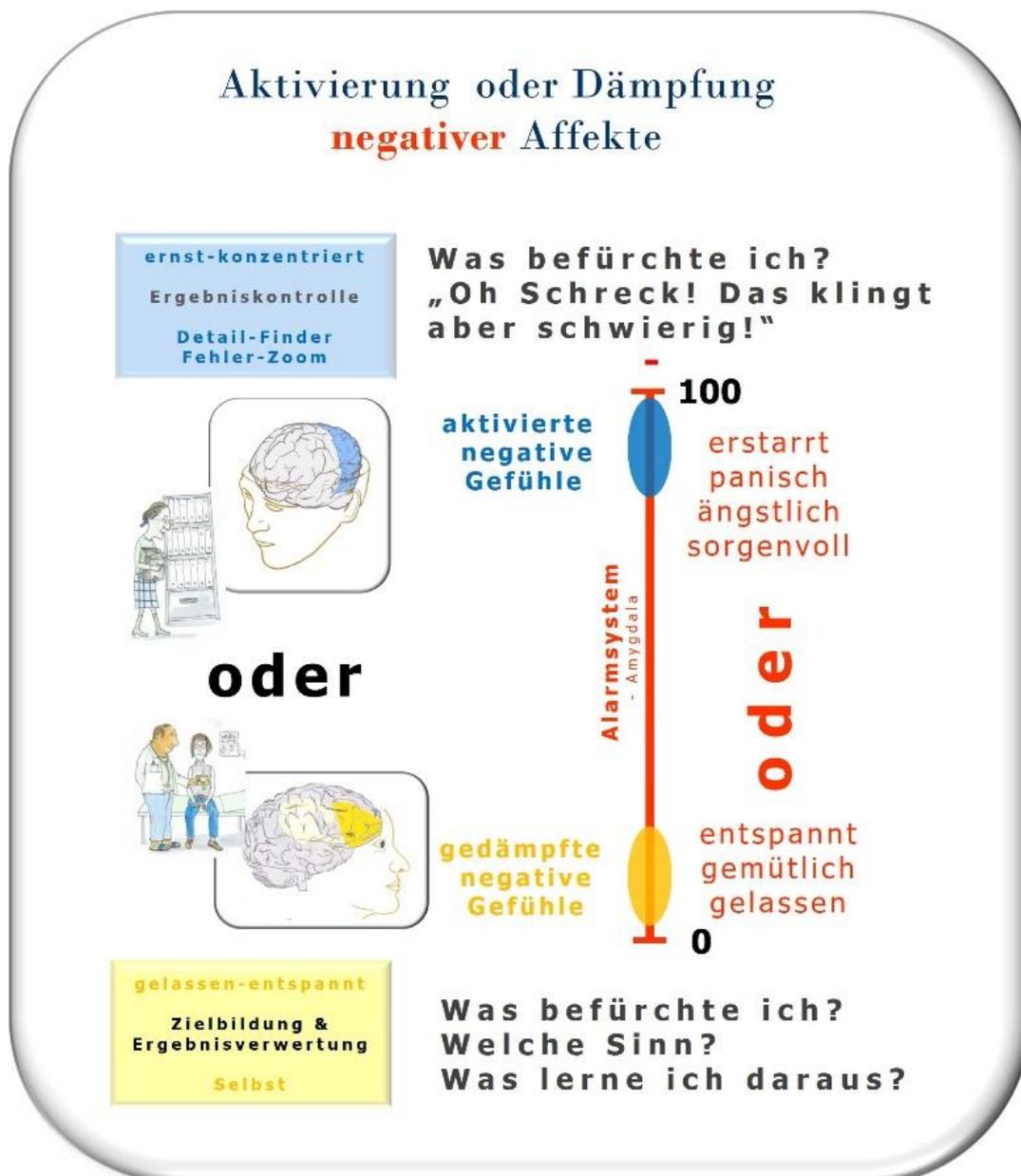
Oder:

„In 8 Jahren gehe ich in Rente. Das sitze ich aus.“

Dies alles ist der persönliche Supergau – Selbstaufgabe und Resignation.

Das Wort Selbstverantwortung enthält im übertragenen Sinn Antworten haben. Ein sorgenvoller Gefühlszustand verhindert jedoch den Zugang zum **Selbst**.

Die beiden Areale des **Fehler-Zooms** und des **Selbst** stehen in einer gewissen Konkurrenz (Antagonismus) zueinander:



In einer spezifischen Situation kann das Gehirn nicht gleichzeitig **gelassen** UND **panisch** sein. Die Amygdala als Quelle der negativen Gefühle kann entweder eine Situation als okay und angenehmen für einen Menschen, also für sich, bewerten oder es sendet Warnsignale, z. B. in Form von Stresshormonen. Ohne, dass uns dies in dem Moment bewusst sein kann, wird durch jede Bewertung der **Fehler-Zoom** aktiviert oder das **Selbst**.

Ist ein Mensch andererseits gewohnheitsmäßig gelassen **oder** meist sorgenvoll, dann nutzt der Mensch vor allem das **Selbst** **oder** den **Fehler-Zoom**. Zwischen den Gefühlen und dem Zugang zu den psychischen Teilsystemen besteht somit eine starke Wechselwirkung. Man kann hier von der Logik der Gefühlswelt sprechen.

KONSEQUENZ

Nur mit der Fähigkeit zum Selbstzugang findet man über sein riesiges **Erfahrungswissen** kreative Lösungen.

In der Psychologie nennt man diese Menschen, die diesen Selbstzugang nicht haben **lageorientiert**. Alles Denken dreht sich nur um die eigene, unbefriedigende Lage. Möchte man diesen „Typ Mensch“ wieder „aktivieren“ und ihm die Möglichkeit geben, Verantwortung für sich zu übernehmen, haben Führungskräfte es sehr schwer. Viel zu oft sind sie bereits völlig überfordert. Für sie besteht unter anderem die Herausforderung darin, etwas zu finden, was sie an diesen Menschen mögen. Denn nur wenn ein Mensch (wenigstens teilweise) als sympathisch empfunden wird, kann man die Motivation aufbringen, ihn einzuladen oder zu inspirieren, doch noch einmal positive Erfahrungen zu machen.

DAS FLUTLICHT AM ENDE DES TUNNELS

Die Erkenntnisse der aktuellen Gehirnforschung

Das menschliche Gehirn ist zeitlebens veränderbar. Was es lernt, hängt davon ab, wie und wofür man es benutzt. Um nachhaltige Veränderungen in einem Kopf in Gang zu bringen, braucht ein Mensch Erfahrungen, die „unter die Haut gehen“. Das hierbei ausgeschüttete Dopamin sorgt dafür, dass im Gehirn Verknüpfungen wachsen und sich verdichten können (s. Grafik Seite 6). Man kann sich diesen extrem komplexen Vorgang stark vereinfacht so vorstellen: Zum Wachstum brauchen die Verbindungen zwischen den Gehirnzellen ein bestimmtes Eiweiß. Dieses Eiweiß wird im Gehirn nur bei der Ausschüttung von Dopamin produziert. Jede neue Erfahrung, die ein Gehirn macht, wird an das jeweilige Gefühl gekoppelt, das in der „frischen“ Lernsituation aktiviert wurde. Neuronen die zeitgleich aktiviert sind, verknüpfen sich für immer. Sind die beiden Grundbedürfnisse des Menschen nach Zugehörigkeit (Bindung) und Wachstum (Autonomie) befriedigt, lassen sich somit neue Erfahrungen besonders leicht mit positiven Gefühlen verknüpfen. Eine neue Haltung beginnt sich zu festigen. Damit Mitarbeiter ihre Potenziale entfalten und ihre Erfahrungen in ihr Unternehmen einbringen, brauchen sie

- a) Aufgaben, an denen sie wachsen können,
- b) Verantwortung, die sie übernehmen dürfen (Selbstwirksamkeit) und
- c) eine wertschätzende, anerkennende Beziehungskultur im Unternehmen.

Der Gehirnforscher Gerald Hüther nennt den hierfür nötigen Führungsstil „supportive leadership“ (siehe [YouTube-Vortrag](#)). Unternehmen, in der dieser Führungsstil gelebt wird, sind extrem erfolgreich*⁷.

Macht man sich auf den Weg der Veränderung, muss man vom Therapeuten, Coach und Prozessbegleiter unter anderem darüber informiert und darauf vorbereitet werden, dass die Ausbildung neuer neuronaler Netze für die gewünschte [Zweitreaktion](#) mindestens vier bis sechs Monate dauert. Erst dann sind sie so stabil, dass sie auch in Stresssituationen, unter Druck und Belastung aktiviert werden können. Weiterhin muss darauf vorbereitet werden, dass es bis dahin immer wieder kleine und große Rückschläge geben wird. Ist man darauf nicht vorbereitet, gibt ein Mensch bei der ersten „Hürde“ schnell auf.

Schlimmer noch:

Es besteht die Gefahr, dass man sich selbst die Schuld für ein (erneutes) Versagen gibt. Mit der damit einhergehenden Verstärkung der Opferhaltung haben es Führungskräften und /oder Coachs dann extrem schwer.

ZUKUNFT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Seit wenigen Jahren gibt es mit dem [Zürcher Ressourcen Modell](#) (ZRM) ein segensreiches Selbstmanagement-Konzept. Es unterstützt erfolgreich und nachhaltig Menschen bei ihren Veränderungsabsichten. Jeder Workshop-Teilnehmende findet seinen Zugang zu den weiter oben erwähnten, tief im Gehirn liegenden emotionalen Regionen (= Selbstzugang).

Denn möchte man einen nachhaltig wirksamen Veränderungsprozess einleiten, ist es **zwingend** das **Unbewusste** (umgangssprachlich: Bauchgefühl) mit „ins Boot zu holen“. Wie unter „HERAUSFORDERUNG ANATOMIE“ auf Seite 4 beschrieben, hat man hierauf keine bewusste Zugriffsmöglichkeit. Eine der vielen innovativen Neuerungen und Alleinstellungsmerkmale des ZRM-Trainings ist, dass Teilnehmer auf unterschiedliche Weise Zugang zu ihren emotionalen Zentren des Gehirns erhalten. Schlussendlich wird dafür Sorge getragen, dass Verstand und Bauch an einem Strang ziehen und für die Veränderungsabsicht in einem Boot sitzen. Etwas wissenschaftlicher ausgedrückt: Die Bewertungen vom **Verstand** und dem **Selbst** werden synchronisiert. Dies entfacht das innere Feuer, der innere Schweinehund wird zum besten Freund, Hirn und Herz wollen die gleiche Richtung. Das hierdurch entstandene positive Gefühl gibt auf Dauer die nötige Power und Willenskraft, dann, wenn es sinnvoll ist, neu zu handeln und sich neue zielführende Gewohnheiten anzueignen. Dies gilt für unangenehme Pflichten genauso möglich wie in unerwarteten Belastungssituationen.

Ergänzt, abgesichert und wissenschaftlich untermauert wird ein Veränderungsprozess hierbei durch die Erkenntnisse der [PSI-Theorie](#)*⁸.

Für das Vorhandensein und die Entwicklungsmöglichkeiten von Schlüsselqualifikationen braucht man genaue und verlässliche Informationen. Hierzu ist der Einsatz einer [objektiven Messmethode](#) förderlich. Die Ergebnisse sind hier nicht von sozialer Erwünschtheit beeinflusst.

FAZIT

Gewohnheiten sind nicht einfach abzulegen. Wenn wir uns aber diese Tatsache bewusst machen und uns gegenüber, die Verpflichtung eingehen, die entsprechende Gewohnheit zu verändern, dann haben wir bereits einen sehr großen Schritt getan.

LEITSATZ

Wir sind nicht die (unliebsamen) Gewohnheiten, sie sind ein Teil von uns, die wir ablegen können, wenn wir das wollen.

Die Themen der nächsten beiden Ausgaben:

- **Unterwürfig nach oben – respektlos nach unten**
Der Wert einer Nachricht
- **Was macht eine "gestandene" Persönlichkeit aus?**
Die entscheidenden Kompetenzen

Ganz herzliche Grüße und bleiben Sie gesund!

Hartmut Neusitzer

Ressourcencoach, Dozent, PSI-Kompetenzberater und autorisierter Berater des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
[unternehmensWert:Mensch](#)

E-Mail: Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de
Homepage: www.Mein-Ressourcencoach.de

PS:

- **Alltagsrelevante WORKSHOPTHEMEN finden Sie [hier](#).**
- **Zukunftsweisende Vortragsthemen finden Sie [hier](#).**

Horizontenerweiterung

- [Burnout](#)
Krise als Entwicklungschance nutzen
- [Selbststeuerung](#)
Über sich hinauswachsen
- [Zürcher Ressourcen Modell \(ZRM\)](#)
Klug entscheiden & Motivation und Handeln mit Zugkraft

*1

[YouTube:](#) Vortrag Prof. Gerald Hüther mit einem unter die Haut gehenden Beispiel aus der Babyforschung, Min. 06:30 bis 10:15
Stichworte: glücksgefühle prof. gerald hüther

*2

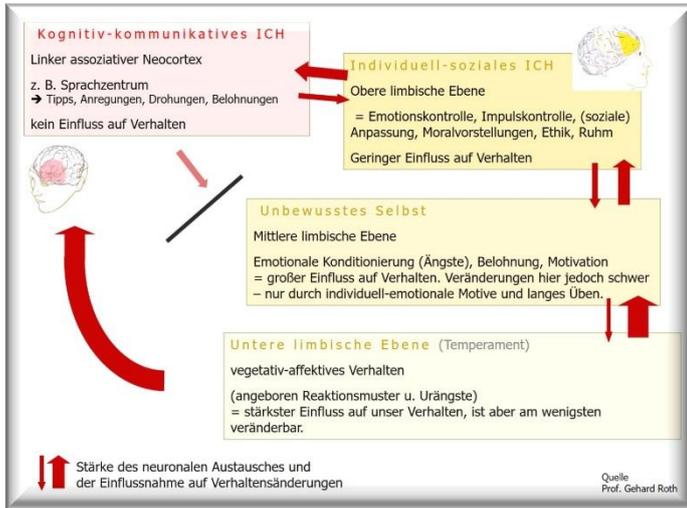
[YouTube:](#) Vortrag Prof. Gerald Hüther: Gelassenheit hilft – Anleitung für Gehirnnutzer

*3



*4

Gerhard Roth
Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten
Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern (2007)



*5

Siehe auch meinen [Gesundheitsbrief 18](#)
Der Ruf in der Oase, der seidene Faden und das Flutlicht am Ende des Tunnels

*6

Hat man Kenntnis

- über seine **KONSTITUTION**,
 - Wärmeneigung
 - Sportneigung
- sein **TEMPERAMENT**
 - Erregbarkeit = empfindsam bei Lärm, Menschenansammlungen, Infoflut, Handyklingeln
 - Aktivierbarkeit
 und
- seine **BEDÜRFNISEBENE**
 - Sozialer Rückhalt
 - Intellektuell-musische Betätigung

Wird man sehr gezielt Tätigkeiten finden, die einem entsprechen, Spaß machen und wie von allein am Ball bleiben lassen. Der Stress fällt ab und man entspannt sich.

Maja Storch nennt die damit einhergehende Fähigkeit Mañana-Kompetenz. Hierüber hat sie ein sehr hilfreiches Buch gleichen Namens geschrieben. Diese Kompetenz, sich Pausen, Rituale und Muße wieder aktiv zu gönnen, ist zentral. Sie stellt einen wichtigen Schlüssel zu einem dauerhaft erfüllten und zufriedenen Leben dar.

Das Buch führt interessierte Mensch zu einem modernen Ansatz in der Gesundheitsaufklärung: Weg vom Risikodenken und hin zu den wirklichen Gesundheitsressourcen.

Über eine im Buch enthaltene einfache und maximal fünf Minuten dauernde Selbstanalyse kann man ermitteln, welche Tätigkeit man für sich immer wieder ausführen sollte, um in seine Mañana-Zone zu gelangen.

Verlässlichkeit, Chancen, Perspektiven, gute Schulen und gute Chefs – das alles hat sehr viel mit Stressreduktion, unserem vegetativen Nervensystem und damit mit langfristigen Wohlergehen und ebensolcher Leistungsfähigkeit zu tun.

QUELLE
Dr. Gunter Frank/Dr. Maja Storch
Die Mañana-Kompetenz
Entspannung als Schlüssel zum Erfolg

*7

- Frederic Laloux
Reinventing Organizations
Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (2014)
- Sebastian Purps-Pardgol
Führen mit Hirn
Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern

*8

Die PSI-Theorie ist eine Meta-Persönlichkeitstheorie, die die großen Theorien der Psychologie (z. B. Jung, Skinner, Hull, Pavlov, Maslow, Rogers) auf anerkennenswerte Weise zusammenführt. Meist bilden diese älteren Theorien nur eine Ebene der vielschichtigen Persönlichkeit ab. Die dort verwendeten Diagnostiken messen nur die Erstreaktion einer Person. Unter anderem gab es in der Forschung damals die bildgebenden Verfahren noch nicht.

Entscheidend für die persönlichen Kompetenzen und den Lebenserfolg ist jedoch die [Zweitreaktion](#). In einer [Diagnostik](#) sollte diese dann auch gemessen werden.

QUELLEN

- Gerhard Roth
Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten
Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern (2007)
- Gerald Hüther
Biologie der Angst
Wie aus Stress Gefühle werden (2009)
- Maja Storch/Julius Kuhl
Die Kraft aus dem Selbst
Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (2012)
- Maja Storch/Frank Krause
Selbstmanagement - ressourcenorientiert
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)
- Daniel Kahneman (Nobelpreisträger)
Schnelles Denken, langsames Denken (2012)
- Dr. Gunter Frank/Dr. Maja Storch
Die Mañana-Kompetenz
Entspannung als Schlüssel zum Erfolg