

NEURONALE PHÄNOMENE DES ALLTAGS # 10

November 2017
aktualisiert Februar 2021
+ Mai 2022
+ Okt. 2023
Autor: Hartmut Neusitzer

Das Staunen ist der Anfang der Erkenntnis.

Platon

Für Sie:
Vielschichtig-spannender Erkenntnisgewinn
in 25 Minuten.

SCHATZ, WIR MÜSSEN REDEN!

Ein beharrlicher Mythos im kollektiven Bewusstsein

#Gestaltungskraft #Handlungsorientierung #Kommunikation_„5.0“ #Komplexitätsfalle
#Komplexitätsreduktion #Leichtigkeit #Sinn #Stressresistenz #Wandlungskraft



INHALT

Schatz, wir müssen reden!	1
Ein beharrlicher Mythos im kollektiven Bewusstsein	1
Hintergrund und Einordnung	2
Nutzen	2
Risiko	2
Wie kann das sein?	2
„Schatz, wir müssen reden!“ – Fortsetzung	3
Der Neandertaler in uns	4
Wie es dann weitergeht?	5
Handlungsanregung	5
Analyse	5
Die Affektbilanz	6
„Schwamm drüber!“	7
Handlungsempfehlung	8
Vernetztheit und Dynamik	10
Kompliziert	10
Komplexität	10
Wachsamkeit	11
Die zwei Quellen der Angst	12
Die Folgen von Angst	12
In hohem Maße Flucht Tendenzen	12
Aggression	12
Sicherungsverhalten	12
Stress	12
Kompetenzschutz und Sicherung	13
Bedürfnis nach Anschluss nimmt zu	13
Aktionismus	13
Verhinderung von notwendigen und vielfältigen Untersuchungen	13

Affirmative Informationssammlung	13
Informationsabwehr	13
Notlage im Hirn	14
Ein lästiges 70 – 70 – 70 – 70 – 50 – 50 – 40 – 40	14
Das automatische Gehirn - Die Magie des Unbewussten	15
„Junge mit Ball, der auf die Straße rennen will“	15

Hintergrund und Einordnung

Die Welt wird mit zunehmender Geschwindigkeit komplexer, vernetzter und dynamischer. *1
Diese Aspekte beschleunigen sich gegenseitig.

Entscheidungen müssen immer rascher gefällt werden, Vorhersagen und/oder Planungen sind übermorgen überholt oder kaum noch möglich. Wir „segeln auf Sicht“.

Wir fühlen uns getrieben und dies hat dramatische Auswirkungen auf unser Wertesystem *2 + 13(Studie) und unser Kommunikationsverhalten. Durch Stress und Angst werden wir rigider. *3 + 13
Dies ist das Gegenteil von flexibel, innovativ oder agil.

Umso wichtiger erscheint es mir, den einzelnen Menschen fest im Fokus zu behalten und ihn zielführend zu unterstützen.

In Zukunft wird nur erfolgreich sein und dabei gesund bleiben, wer es schafft, sich in der immer noch zunehmenden Komplexität und Schnellebigkeit zu orientieren *12 und empathisch sowie sinnstiftend zu kommunizieren.



Nutzen

- Mehr Zufriedenheit im täglichen Miteinander – im Beruf und privat
- Steigerung der Souveränität
- Sie erhalten ein Verständnis zur Logik Ihrer Gefühlswelt

Risiko

Die Intuition des Menschen ist eine wesentliche Quelle bei der Lösung von komplexen Problemen. Seit dem 17. Jahrhundert wurde uns jedoch „ausgeredet“, dass es eine Intuition und ein Gefühlsleben gibt *4: **„DENKE ICH, SO BIN ICH!“** Und dies wird mit dem Homo Oeconomicus noch heute so an den Universitäten gelehrt, z. B. in der Betriebswirtschaft.

Eine komplexe Herausforderung, als scheinbar einfaches Beispiel aus dem privaten Bereich: **„Schatz, wir müssen reden!“**

Beim Lesen dieses kurzen und einfachen Satzes sorgte so manches Gehirn dafür, dass seinem Besitzer (w/m/d) ein kleiner Schreck in die Glieder fuhr. Die obige Buchstabenkombination löste möglicherweise auch ein Schmunzeln aus. Weiterhin erschienen auf dem geistigen Bildschirm, wie aus dem Nichts unterschiedliche Videosequenzen von Szenarien aus dem eigenen Erfahrungsschatz.

Wie kann das sein?

Betrachtet man den Gesprächseinstieg **„Schatz, wir müssen reden!“** mit etwas Abstand, also aus der Vogelperspektive (Metaebene) und im extremen Zeitraffer, wird nachvollziehbar, zu welchen großartigen Leistungen das menschliche Gehirn in einer komplexen Situation *1 + 13 in der Lage ist.

Lange bevor so ein Satz ausgesprochen wird, hat sich die Atmosphäre zwischen zwei Personen etwas angespannt. Meist ist dem Empfänger nicht bewusst, wann und welche Botschaft

gleich an ihn gesendet wird. Auf unbewusster Ebene nimmt das Gehirn jedoch bereits Sekunden vor dem Senden eine Vielzahl von Informationen wahr.

Noch bevor die Schallwellen in sein Ohr dringen, nimmt es wahr, dass „Gefahr“ in Verzug ist. Das Gehirn errechnet in Millisekunden diverse Möglichkeiten von Zukunftsszenarien. „Autistisch“ veranlagte oder sehr gestresste Menschen sind hierbei die Ausnahme. Dank der breiten Aufmerksamkeitsform der **Wachsamkeit** „fällt dem Gehirn“ beim Gegenüber ein **Embodiment** (Körpersprache, Gestik, Mimik) auf, dass auf nichts Gutes schließen lässt. Denn auch der Sender muss sich zum Aussprechen dieses Satzes häufig zwingen. Unwillkürlich passt sich der Körper sehr vielschichtig und differenziert in „rasender Geschwindigkeit“ dem Gefühlsleben an: „Wie es mir geht, so gehe ich.“ Wobei dies auf die Schnelle bewusst kein leicht erkennbares Merkmal ist. Denn die unter hoher Anspannung sich weitenden Pupillen sind auf drei Meter Entfernung beim Gegenüber bewusst kaum zu erkennen. Die vor Wut halbzusammengekniffenen Augenlider sind schon eher wahrnehmbar.

Beim Empfänger schaltet sich schlagartig die „enge“ Aufmerksamkeitsform der Objekterkennung dazu – der sogenannte **Fehler-Zoom** („Blick durch die Lupe“) – wissenschaftlich: die diskrepanz-sensitive Aufmerksamkeit. Bei sehr kritisch-ängstlichen Menschen ist er pausenlos eingeschaltet. Diese sehr enge Aufmerksamkeitsform ist auf Gefahren- und Fehlererkennung spezialisiert. Die Wahrnehmungen finden hierbei zunächst unterhalb der Bewusstseinschwelle und im Millisekundenbereich statt.

Grundsätzlich scannt jedes Gehirn fortlaufend seine Umgebung ab und vergleicht das unbewusst Wahrgenommene mit seinem riesigen Erfahrungsschatz*⁵. Mittels der breiten Aufmerksamkeitsform der **Wachsamkeit***⁶ sucht es einerseits nach Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung, also nach Selbstkongruentem:

- Was ist gut für mich?
- Was könnte mein Wohlbefinden steigern?

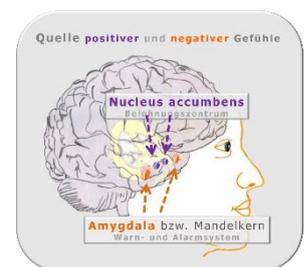
Zeitgleich achtet das „**Warnsystem**“ auf Aspekte, die in der Vergangenheit schlecht und ungesund waren. Dies gilt für das „Abscannen“ von unbekanntem Personen, Orten, Speisen und Situationen*⁷.

Auch bei sehr vertrauten Menschen kann diese Fähigkeit des Gehirns bereits vor einer Gesprächseröffnung zu Folgendem führen:

„Schatz, wir müssen reden!“ – Fortsetzung

Sobald der mögliche Sender den Raum betritt, bemerkt das Gehirn des Empfängers oder der Empfängerin beim Gegenüber kleinste Veränderungen in der Körperhaltung, Gestik, Mimik und bei der Atmung. Dies geschieht unwillkürlich, also auf der unbewussten Ebene. Auch wenn man sich nicht anschaut, bemerkt das Gehirn, dass irgendetwas anders ist als sonst. Spätestens, wenn nach nur 50 Millisekunden die Nervenzellen des Thalamus („Torwächter unseres Bewusstseins“*¹³) die Bedeutung der ins Ohr eingedrungenen Schallwellen „erahnt“, z. B. durch die Stimmlage (feinste Unterschiede in der Betonung werden hierbei vom Empfängerhirn mühelos berücksichtigt), werden die Daten blitzschnell zur **Amygdala** („Warn- und Panikschalter“ – s. Grafik oben) gesendet. Sie löst sofort die Schreckmotorik aus. Das Warn- und Alarmsystem bewirkt übergangslos die Produktion von Stresshormonen (u. a. Adrenalin). Der Puls erhöht sich. Messbar wäre jetzt auch eine Veränderung der Hautleitfähigkeit und die Veränderung des Schweißgeruchs. Der gesamte Körper ist schlagartig mobilisiert.

Verstandesmäßig weiß der Empfänger noch immer nicht, was mit ihm gerade geschieht. Schon gar nicht haben sich die Schallwellen im Verstand zu einem verständlichen Wort zusammengesetzt. Denn die Sekunde ist noch nicht abgelaufen. Zeitgleich verändert sich nun beim Empfänger die Körperhaltung und die Mimik. Das ebenfalls extrem leistungsfähige Gehirn des Senders nimmt dies im Bruchteil einer Sekunde wahr. Auch dies ermöglicht der



Thalamus und somit läuft es unterhalb der Bewusstseinschwelle. Es hat jedoch sofort Auswirkungen auf die weitere Kommunikation.

Wir sind immer noch im extremen Zeitraffermodus und in einer sehr komplexen Situation. Gesendet wurden bis jetzt nur die Schallwellen für das Wort „**Schatz**“.

Je nachdem, was das Gehirn des Senders beim Empfänger wahrnimmt, wirkt sich dies unterschiedlich auf den Rest des Satzes aus. Auf Grund des Erfahrungsschatzes des Senders wird das „**Wir müssen reden!**“ ggf. in Betonung und Lautstärke „angepasst“. Dies geschieht, ohne eine bewusste Entscheidung dafür treffen zu können.

Der Neandertaler in uns

Nehmen wir an, die emotionale Verfassung des Empfängers ist bereits seit Stunden negativ, z. B. verursacht durch Ärger im Job. Spätestens, wenn sich die Schallwellen nach weiteren zwei bis vier Sekunden im Verstand zu einem Satz mit Bedeutung zusammengesetzt haben, wird im Gehirn des Empfängers im Extrem das **archaische Notfallprogramm** aktiviert:

- **(Gegen-)Angriff**

Aus einer entspannt-„rumlummelnden“ Liege- oder Sitzhaltung schnellt der Empfänger/die Empfängerin in eine aggressive Stehhaltung und/oder sendet respektlose Schallwellen im Sinne von:

„**Du störst!**“

Rums!

oder

- **Flucht**

- **Räumliche Verabschiedung**

Gedanke: „Bloß weg hier!“ und/oder sprachlich:

„Ich muss noch mal ins Büro.“

Also in einen sicheren Bereich hinein, wo mir keiner was kann ...

- **Mentale Verabschiedung**

Wenn ich räumlich nicht aus der Situation flüchten kann, schalte ich auf affirmative Wahrnehmung um:

Ich nehme die Situation nur noch so wahr, wie sie mir vertraut ist. Erfahrungswert: „Das gibt sich gleich wieder. Er/Sie hat wohl einen schlechten Tag gehabt.“

oder

- **ohnmächtige Erstarrung**

Erschlaffung der Kinnladenmuskulatur, was im positiven Sinne für die jetzt extrem wichtige Sauerstoffzufuhr des nach einer Lösung ringenden Gehirns förderlich ist.

Denn:

Neben dem Verstand scheint dem Empfänger nun auch das Sprachzentrum abhandengekommen zu sein:

Es verschlägt ihr/ihm die Sprache.

Dies ist nur eine kleine Auswahl von Reaktionsmöglichkeiten in einer unvorhersehbaren und/oder komplexen (Belastungs-/Krisen-)Situation. In so einer Umwelt fühlt sich ein Mensch inkompetent.

Das Gehirn schaltet in einen völlig anderen Verarbeitungsmodus.

Angst ist die Folge von Unbestimmtheit und dem Gefühl von Inkompetenz.



In diesem Zustand kann niemand mehr die Folgen seines Handelns abschätzen oder bedenken.*8

Wie es dann weitergeht?

Das kommt darauf an.

Seit über 30 Jahren sind Psychologen, Therapeuten und Berater der Meinung, dass sich Beziehungen verbessern und man Probleme nur lösen lassen kann, wenn man darüber spricht, also z. B. über ein zuvor entstandenes Beziehungsproblem. In dieser Pauschalität kann man dies massiv in Zweifel ziehen*9. Über jeden „gelassenen Pups“, jedes gefundene „Haar in der Suppe“ reden zu müssen, trägt **NICHT** zur Zufriedenheit oder zum Wohlbefinden der beteiligten Personen bei - weder am Arbeitsplatz noch im Privatleben.

Im Gegenteil:

Wenn eine Handlung oder das Auslassen einer verabredeten Handlung in eine Verärgerung mündet, führt das Darüberreden meist zu noch mehr Streit oder wird ihn erst recht auslösen, möglicherweise irreparabel eskalieren lassen – privat wie im Beruf.

Es kommt zu einer handfesten Auseinandersetzung über Besserwisserei, Mimosenhaftigkeit, Oberlehrerdünkelei und Beratungsresistenz.

Was ist also zu tun, wenn mir eine „Laus über die Leber“ gelaufen ist?

Handlungsanregung

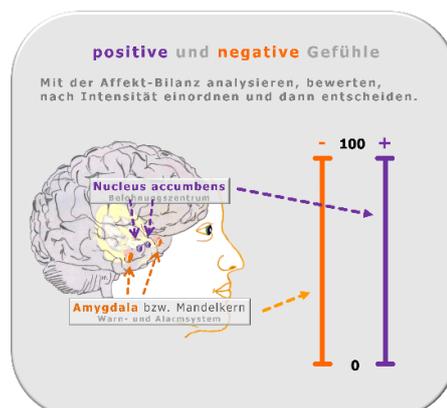
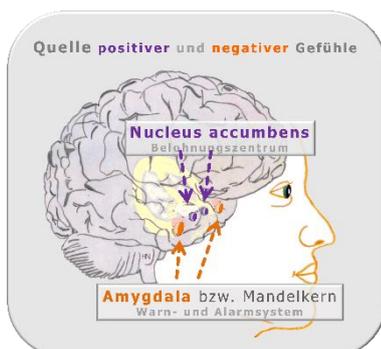
Analyse

Im übertragenen Sinn sollte man drei „Gewichtsklassen“ von „Läusen auf der Leber“ unterscheiden:

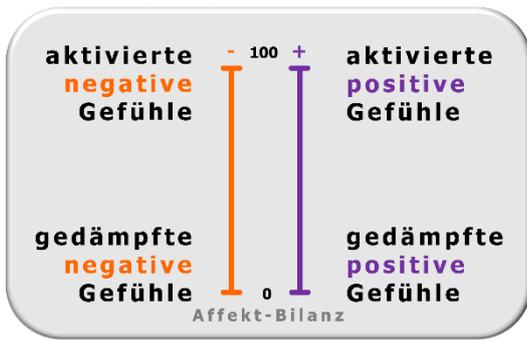
- A. **Leicht**
= es wurde ein schwacher negativer Affekt ausgelöst
- B. **Mittel**
= es wurde ein mittlerer negativer Affekt ausgelöst
- C. **Schwer**
= es wurde ein starker negativer Affekt ausgelöst

Hierzu erstellt man eine Affektbilanz. Sie stellt auf einfache Weise die Intensität **negativer** und **positiver** Gefühle auf je einer Analogskala dar.

Nachfolgend sehen Sie die **Quellen der positiven und negativen Gefühle** im Gehirn. Mit Hilfe der Affekt-Bilanz können diese auf einfache Weise nach **positiv** und **negativ** und vor allem nach ihrer Intensität getrennt dargestellt werden. **100** bedeutet ein extrem positives oder negatives Gefühl(/Affekt). Null heißt entsprechend, dass etwas keinen positiven oder negativen Affekt auslöst.



Die positiven und negativen Gefühle können aktiviert oder gedämpft sein.

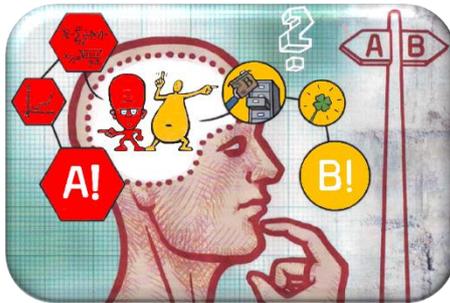


Beispiele für Gefühle und Stimmungen:

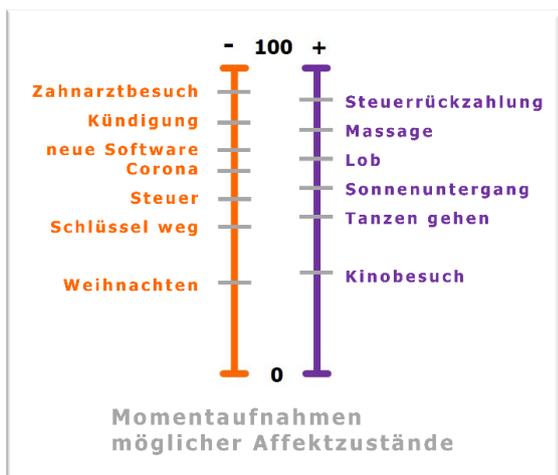


Die Affektbilanz

ist ein geniales und einfach anwendbares Analyse- und Diagnostikinstrument. Selbst bei sehr komplexen Problemen hilft es kongruente Entscheidungen zu treffen oder einen Zwiespalt aufzulösen.



Mit rasch nachvollziehbaren und konkreten Beispielen dient die nächste Grafik zur Erinnerung und Auffrischung:



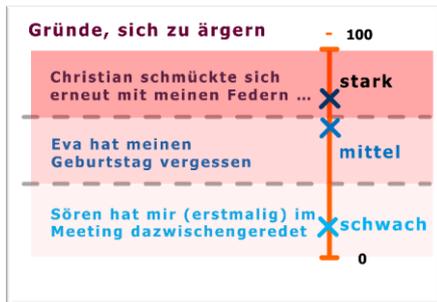
ANLEITUNG

Für „die Laus auf der Leber“ benötigen wir nur die Säule für die **negativen Affekte**.

Schritt 1

Man zeichnet **einen Strich** auf ein Stück Papier, notiert oben eine 100 für „extrem starker negativer Affekt“ und unten eine Null. Das Minuszeichen neben der 100 symbolisiert den negativen Affekt. Dann teilt man die Säule in drei Bereiche.

Bezüglich der Kommunikation über ein Ärgernis mit einer anderen Person finden Sie in der nachfolgenden Grafik **„Gründe, sich zu ärgern“** drei Beispiele.



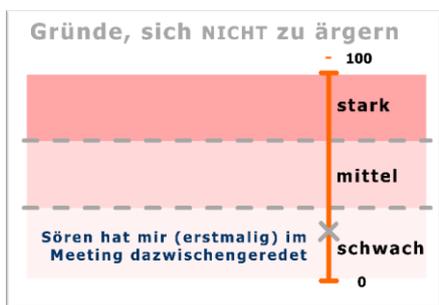
Eine fiktive Person hat auf der **Säule** ihre negativen Affekte zu unterschiedlichen unangenehmen Erlebnissen bewertet.

Schritt 2

Jetzt führen Sie sich Ihr Ärgernis einmal kurz vor Augen und machen spontan und ohne weitere Überlegungen ein Kreuzchen auf Ihrer **Säule**. Das Kreuzchen spiegelt die Höhe Ihres empfundenen **negativen** Affekts wieder, der bei Ihnen ausgelöst wurde oder jetzt noch vorhanden ist.

Hierbei geht es NICHT um falsch oder richtig. Es geht ausschließlich um das, was durch einen Vorfall in Ihnen gefühlsmäßig ausgelöst wurde. Beim nächsten Mal kann ein ähnlicher Vorgang bei Ihnen eine ganz andere Intensität auslösen.

Angenommen Sie haben Ihr Kreuzchen spontan im unteren Drittel gemacht. Wie geht es bei einem Kreuzchen im unteren „**Schwach**“-Bereich weiter – im Beispiel der nachfolgenden Grafik „Sören hat mir ...“?



Die Empfehlung lautet hier:

„SCHWAMM DRÜBER!“

Das war's.

Kein weiteres Grübeln mehr, keine Überlegungen zu einem Konter, zu einer Aussprache, zu einem Wann und Wo!

RISIKO

Folgt man nicht der obigen Anregung zur Selbstverantwortung, dass man also das **Darüberreden-muss** sein lässt, lauten die Vorwürfe des Gegenübers sehr schnell: „Du willst mich nicht verstehen!“ oder „Was fällt Ihnen eigentlich ein?!“

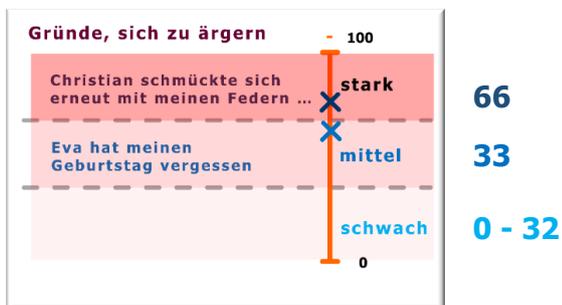
HINTERGRUND

Studien aus der Positiven Psychologie haben ergeben, dass am Arbeitsplatz oder im Privatleben eine negative Aussage „gefährlos“ für ein förderliches Klima erfolgen kann,

wenn im Verlauf des Tages dieser negativen Aussage durchschnittlich drei positive Aussagen – eine **Anerkennung, Würdigung, Zustimmung, Wertschätzung** oder ein **Lob** – gegenüberstehen.

Man muss nicht zwingend jede „leichte Laus“ ansprechen, die einem über die Leber gelaufen ist. Dies ist eine sich hartnäckig haltende Meinung im professionellen psychologischen Umfeld.

Etwas anderes sind die mittel- und ganz schweren Läuse, die die eigene Leber traktiert haben - siehe nachfolgende Grafik **„Gründe, sich zu ärgern“**. Dazu gehören verbale Grenzüberschreitungen, Verletzungen bis hin zum Mobbing.



Doch auch bei diesen Beispielen können unterschiedlichste Umstände dazu führen, dass man nicht (sofort) ins Gespräch kommen kann. Beispielsweise kann die „politische Lage“ es klüger erscheinen lassen, die Sache zunächst auf sich beruhen zu lassen. Beispiele hierfür sind der schwerstpubertierende Nachwuchs oder ein zur Cholerik neigender Chef/Kollege. ^{*11} Ist der „Anfall“ vorbei, ist es jedoch oft zu spät für ein Gespräch. Oder das Gegenüber meint sich nicht erinnern zu können ...

Handlungsempfehlung

Wenn der negative Affekt den **Bereich 33** („vergessener Geburtstag“) oder **66** („Christian schmückte sich erneut mit meinen Federn“) erreicht, muss man etwas unternehmen. Doch auch hier wurde das Problemlösungspotential der Strategie des „Lass uns darüber reden!“ in den letzten 40 Jahren im psychologischen Umfeld überschätzt.

Für **mittel** bis **schwere** Affektlagen muss nach Lösungen gesucht werden, die mit dem eigenen **Selbstmanagement** möglich sind. Je nach Persönlichkeit, Situation und Analyse führen sehr unterschiedliche Strategien zum gesunden Ziel.

Wie anstrengend es für alle Beteiligten sein muss, hierbei eine **Win-Win-Lösung** zu finden, kann man daran erkennen, dass man im Fall eines Klärungsbedarfs für diese Tätigkeit Profis für viel Geld beauftragt.

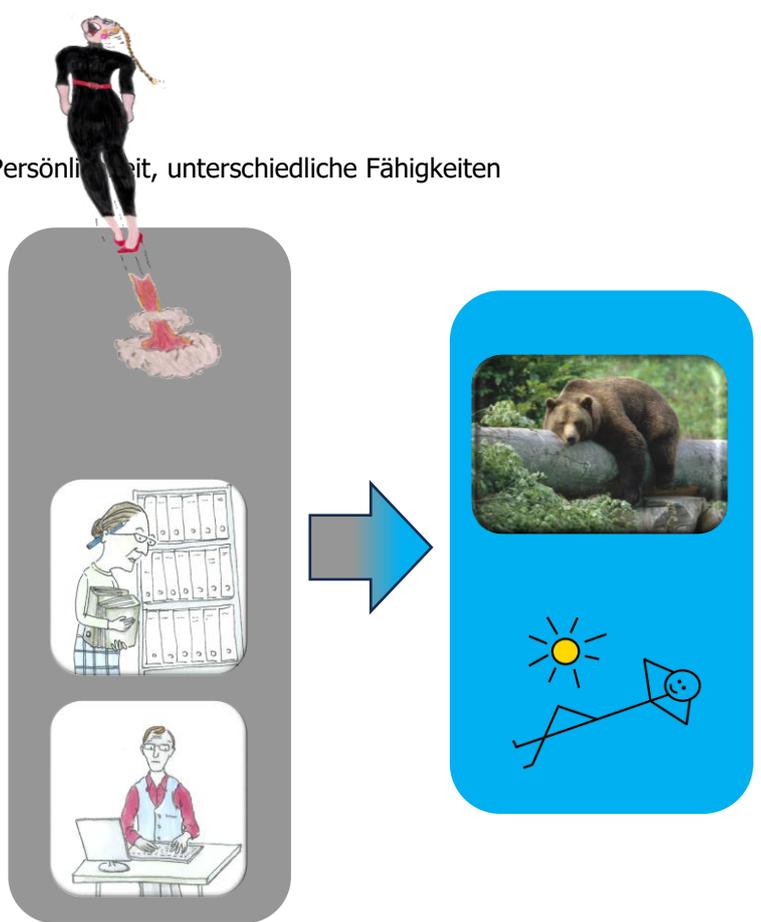
Denn bittet man einen „guten Freund“ um Unterstützung, findet der sehr rasch beste „Verhinderungsgründe“, ähnlich der Bitte, bei einem Umzug zu helfen.

Selbstmanagement bedeutet, dass man je nach Persönlichkeit mit, unterschiedliche Fähigkeiten entwickeln und ausbauen sollte.

So kann zum Beispiel eine sehr

- **temperamentvolle Person** mit einer stark erhöhten Impulsivität die Fähigkeit zur **Impulskontrolle** erlernen (= Selbstbremsung).
- **sensible Person** lernen, mehr auf ihre Erfahrungen zu vertrauen und gelassener zu werden (= Selbstberuhigung).

selbstkritische Person lernen, selbstbewusst und selbstbestimmt zu handeln (= **Selbstzugang** *6).



In der Folge gelingt es einem Menschen wieder den Überblick zu bekommen („Fels in der Brandung“), wenn dies nötig ist. Eine Person hat hierdurch wieder Selbstzugang zu ihrer immensen Lebenserfahrung, ihren Ressourcen, Werten, Bedürfnissen, Stärken und Fähigkeiten. Dies verbindet sich ohne Anstrengung mit einem Gefühl, das man als selbstbestimmt, souverän und authentisch empfindet. „**Kopf und Bauch**“ sind dann wieder im Einklang.

Aggression, Aktionismus, Fluchttendenzen, „Aussitzen“, Beschönigung, Zynismus und ähnlich unproduktives Verhalten gehören dann der Vergangenheit an.

Weiterhin ermöglicht der Selbstzugang, Ideen zu finden und auf unterschiedliche Art und Weise den Ärger zurück „zur Quelle zu tragen“ und/oder die Leber vor „weiteren Läusen“ zu schützen, um in diesem Bild zu bleiben oder den Ärger sozialverträglich an den Verursacher „zurückzugeben“.

„**Liebe Leserin, lieber Leser, darüber sollten wir reden.**“ ☺

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

gelassen-souverän-wachsamer Überblick

Zielbildung & Ergebnisverwertung
gelassen-entspannt

Erfahrung, komplexes Problemlösen, Überblick, Visionen, Werte, Ziele, Bedürfnisse, Empathie, Kreativität, Flexibilität, Resilienz, Optimismus, gesunder Humor, Schutzengel

Emotionales Erfahrungsgedächtnis

PS:

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

Wissenssprung

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

*1

EINORDNUNG

Vernetztheit und Dynamik

Geschäftsmodelle mit Milliarden an Umsätzen verschwinden innerhalb weniger Monate vom Markt und werden durch andere Konzepte ersetzt.

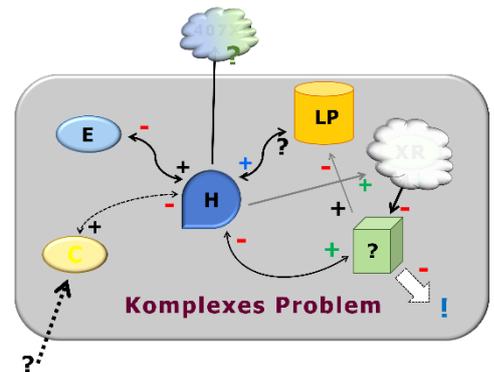
Beispiel: Der Nachrichtenversand per SMS (Milliardenmarkt) wurde durch WhatsApp (WA) hinweggefegt. Als nächstes will WA die E-Mail ersetzen ...

Kompliziert

Der Aufbau eines Automotors oder die Anwendung einer Rechenformel sind kompliziert. Jedoch: Auch ein Laie kann sich von einem Experten erklären lassen, welches (Bau-)Teil eines Motors welche Funktion hat. Würde man etwas entfernen, kann man genau vorhersagen, was passiert oder nicht mehr passiert.

Komplexität

Ein komplexes System ist gekennzeichnet durch Elemente, die einem Betrachter teils vorenthalten bleiben und die sich gegenseitig, oft in unbekannter Weise beeinflussen. Dies geschieht in sich ständig verändernder Form. Wenige Einflussfaktoren kann man erkennen, einige nur erahnen. Wird ein Element verändert, kann dies sofort Auswirkungen auf das ganze System haben. Eine Veränderung kann jedoch auch Spätfolgen nach sich ziehen, die man zuvor nicht bedenken konnte. Komplexe Systeme sind das Wetter, ein Waldbrand, die Wirtschaft, das Finanzsystem, das Gehirn, die Liebe, die Gesundheit, die Kommunikation und vieles mehr.



*2

...

Die Kulturstudie „**Wertewelten Arbeiten 4.0**“ in der Arbeitsgesellschaft, die **nextpractice** - gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) - im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführt hat, zeigt eine nicht vermutete Vielfalt und Gegensätzlichkeit auf. Unter den Erwerbspersonen in Deutschland haben sich sieben unterschiedliche Wertewelten herausgebildet, die teilweise gegensätzliche Vorstellungen davon haben, wie Arbeit sein sollte. Was für die einen das erstrebenswerte Erfolgskonzept ist, ist für andere das Bedrohungsszenario schlechthin.

Der radikale Wandel der Arbeitswelt mit Automatisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung hat also auch zu **tiefgreifenden Veränderungen im Erleben** der Beteiligten und Betroffenen geführt. Die Studie zeigt: Während sich die einen als Verlierer fühlen, sehen andere große Chancen auf sich zukommen. Aktuell empfindet allerdings nur jede fünfte Erwerbsperson ihre Arbeitssituation als nahezu ideal. Für knapp die Hälfte ist sie weit davon entfernt. Ein Großteil der Erwerbspersonen verbindet mit der heutigen Arbeitswelt überwiegend Druck und Stress.

...

QUELLE UND WEITERLESEN:

<https://nextpractice-forum.de/wertewelten/arbeit.html>

Zum [Selbsttest](#) Wertewelten (Führung, Arbeit, Gesellschaft)

*3

Bei Stress und Angst werden wir rigider und neigen zum *Entweder-oder-* und zum *Schwarz-weiß-Denken*. Dies ist das Gegenteil von flexibel, innovativ und agil.

Der Zugang zu unseren Bedürfnissen und Werten ist „versperrt“ (siehe auch . Die Anfälligkeit für die Botschaften anderen steigt dramatisch (siehe Anstieg *2 + 13) der psychosomatischen Erkrankungen und Phänomene wie die SCHILL-Partei, AFD, den IS etc.).

*4

Antonio R. Damasio

Descartes' Irrtum:

Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn

Und es folgten viele weitere Beispiele, bei denen sich der menschliche Geist global und mit dramatischen Folgen verführen ließ – Ökonomisierung der sozialen Arbeit und des Gesundheitswesens, Kolonialisierung, Nationalismus, Energiepolitik und vieles mehr. Auch dies sind komplexe Themen.

Noch ein eher unscheinbares und einfaches Beispiel für einen Mythos:

100 Jahre galt der Verzehr von Spinat als sehr förderlich für die Gesundheit. Heerscharen von Ärzten und Ernährungsexperten priesen ihn als extrem eisenhaltig an.

„Gibt Kraft nach sieben Jahren“, sagte der Vater immer aufmunternd dem in einer grünen Pampe stochernden Sohne.

... bis jemand auf die Idee kam, den Eisengehalt nach 100 Jahren nachzumessen. Resultat: [Ein Wissenschaftler](#) hatte sich bei der Kommasetzung um eine Stelle „vertan“. Und Mythen brennen sich oft unauslöschlich ins kollektive Gedächtnis ein.

*5

Das [limbische System](#) bzw. das Unbewusste ist ca. 200.000 Mal schneller als unser Verstand.



Wobei Verarbeitungskapazität sicher etwas anderes ist als Schnelligkeit ...

*6

Wachsamkeit

Sie ist eines von sieben Funktionsmerkmalen des **Selbst** (Unbewusstes). Sie ist eine besondere Form der breiten Aufmerksamkeit, die ebenfalls zur Verstärkung einer Information dient. Sie „tastet“ die Umgebung „breit“ nach Selbstkongruentem ab. Da sie unbewusst auf alles achtet was zu einem passt, also was seinen Erwartungen und Bedürfnissen entspricht, dabei zeitgleich Erfahrungen mit einbindet, wird sie als intelligent bezeichnet. Die Wachsamkeit ist mit einem inneren Schutzengel vergleichbar.

Die **Achtsamkeit** der **intuitiven Verhaltenssteuerung**, im Gegensatz dazu, achtet prinzipiell „eng“ auf alles, was zur aktuellen Situation im Hier und Jetzt passt und wichtig ist. Beim Tanzen schützt sie z. B. vorm Zusammenprall. Besonders intuitiv handelnde Menschen sollten ihre Wachsamkeit trainieren, da sie sich über ihre gut ausgeprägte **Achtsamkeit** leicht anstecken und zu etwas verführen lassen, was sie im Nachklang dann oft bereuen.

Um die **Wachsamkeit** nutzen zu können, benötigt man Selbstzugang. Er ist das zentrale Element für viele weitere Fähigkeiten (Selbstberuhigung, Selbstwahrnehmung, Intuition u. v. m.) die Gesundheit und Wohlbefinden ermöglichen. Steigt der innere Druck und die äußere Belastung über eine kritische

gelassen-souverän-wachsamer Überblick
Zielbildung & Ergebnisverwertung
gelassen-entspannt
Erfahrung, komplexes Problemlösen, Überblick, Visionen, Werte, Ziele, Bedürfnisse, Empathie, Kreativität, Flexibilität, Resilienz, Optimismus, gesunder Humor, Schutzengel
Emotionales Erfahrungsgedächtnis

Freudig-achtsam-sprudelndes Kraftwerk
positiv-freudig Handlungsausführung
handeln, ausführen, machen, anpacken, umsetzen, charmant sein
Intuitive Verhaltenssteuerung

Grenze, ist der Selbstzugang blockiert – ein Massenphänomen, welches sich z. B. in psycho-somatischen Erkrankungen äußert.

***7**

BEISPIEL:

Gut beobachten kann man dies, wenn Menschen ein öffentliches Verkehrsmittel betreten. Im Bruchteil einer Sekunde scannt das Gehirn das ganze Abteil und besonders die Personen in der Nähe der Sitzgruppe ab, in der noch ein freier Platz ist. Jede neue und unbekannte Kleinigkeit vergleicht es in max. 200 Millisekunden mit der kompletten Lebenserfahrung. Wirkt eine Person unsympathisch und sei es nur in einem kleinsten Detail, hält man sofort Ausschau nach einem anderen freien Platz.

***8**

HINTERGRUND

Die zwei Quellen der Angst

Angst entsteht, wenn etwas passiert, was anders ist als das, was man erwartet hat.

Zwei Bedingungen müssen hier erfüllt sein

A. Unbestimmtheit

Ich stehe vor einer Situation, die ich schlecht voraussagen kann.

B. Inkompetenz

Lähmendes Gefühl der Hilflosigkeit:

„Ich spüre, ich kann gar nichts machen.“

„Ich weiß nicht, was ich machen kann. Und das, was ich weiß, ist nicht anwendbar, bei dem, was da auf mich zukommt ...“

Beides zusammen löst bestimmte Verhaltensweisen aus, die manchmal hilfreich sein können, manchmal einen kritischen Zustand extrem verschlimmern können:

DIE FOLGEN VON ANGST

Zum Beispiel:

In hohem Maße Fluchttendenzen

„Bloß weg hier, in einen sicheren Bereich hinein, wo mir keiner was kann ...“

Wenn ich räumlich nicht aus der Situation „flüchten“ kann, dann folgt die mentale Verabschiedung. Dies nennt man affirmative Wahrnehmung:

„Ich nehme die Situation nur noch so wahr, wie sie mir vertraut ist ...“

Aggression

Friedliche Menschen können sehr rachsüchtig werden ...

Sicherungsverhalten

- klingt harmlos

Im Zustand von Unsicherheit ist man ständig dabei, seine Umgebung zu betrachten, ob noch alles da ist. Fortlaufend wird alles kontrolliert.

Ein sehr ängstlicher Mensch macht dann nichts anderes mehr - „vernünftiges“ Planen ist hier nicht mehr möglich.

Trotzdem kann dies manchmal zielführend sein.

Stress

– der gesamte Körper ist im Alarmzustand

Dies führt zur globalen Hemmung der kognitiven Leistung.

Die Folgen:

Herabgesetzter Auflösungsgrad beim Sehen, Wahrnehmen, Erinnern und Denken.

Alles wird verschwommen/grob/ungenau wahrgenommen. Vieles wird übersehen.

Neuronaler Hintergrund:

Gaba-Ausschüttung = Hemmungshormon → nur noch die stärksten Erregungen werden weitergeleitet.

Dies ist in einer Notsituation hilfreich, in der es um Sekunden geht.

Denken wäre jetzt kontraproduktiv.

In diesem Zustand kann auch nicht mehr auf die Rahmenbedingungen geachtet werden bzw. man kann die Folgen seines Handelns weder abschätzen oder bedenken. Was in einer extremen Notsituation auch egal wäre, wenn es in dieser Sekunde um Leben oder Tod gehen würde.

Kompetenzschutz und Sicherung

Ganz wichtiger Mechanismus.

= Absicherung der eigenen Handlungsfähigkeit

Und zu diesem Zwecke gibt es eine ganze Menge von weiteren Mechanismen:

Bedürfnis nach Anschluss nimmt zu

Wenn ich das Gefühl habe, dass es jemanden gibt, der mich unterstützt, der mich in den Arm nimmt, mich tröstet oder der mir irgendwie weiterhilft. Wunderbar, wenn man denn einen guten Freund und Ratgeber hat.

Dies kann jedoch für das Verhalten in komplexen Situationen verheerend werden, siehe Gruppendenke, also der - Tendenz zur „Verbrüderung“ – Stichwort AFD.

Aktionismus

Wenn ich etwas tue, so dass es richtig kracht, dann gibt das einen ordentlichen Schub für das Selbstwertgefühl ...

„Besser“:

Mach was, ABER taste dich vorsichtig ran

Verhinderung von notwendigen und vielfältigen Untersuchungen

Dies wird bei Angst verhindert.

Menschen, die trotz Angst unbestimmte Situationen /Bereiche untersuchen, deren Zusammenwirken sie nicht verstehen oder nicht kennen, haben eine hohe Kompetenz ihre Affekte zu regulieren.

Affirmative Informationssammlung

Es werden nur die Informationen zur Kenntnis genommen, die mit dem eigenen Bild der Welt und den entsprechenden Erwartungen übereinstimmen. Unpassende Informationen werden (unbewusst) übersehen.

Informationsabwehr

Alles, was meine Unsicherheit vergrößert, wird nicht wahrgenommen und/oder als falsch, zufällig oder erlogen abgetan.

QUELLE

Dietrich Dörner

Die Logik des Misslingens

Strategisches Denken in komplexen Situationen (2003)

Das war jetzt eine grobe Betrachtung.

Sie ahnen, dass viele Entscheidungs- und Handlungsfehler bei den obigen Spiegelstrichen ihre Wurzeln haben.

*9

Auch Kommunikationsexperten wird einleuchten, dass das Lehren des Sender-Empfänger-Modells der Kommunikation und das Vier-Ohren-Modell (Schulz von Thun) weder von Laien,

noch von Teilnehmenden eines zweitägigen Kommunikationsseminars in einer stressigen Livesituation anwendbar sind. Für die spätere Analyse und als Hilfe bei der Aufarbeitung und der Komplexitätsreduzierung kann das Vier-Ohren-Modell segensreich sein, jedoch nicht zur Unterstützung in einer Livesituation.

Selbstkundgabe

Ich habe die Modelle von Schulz von Thun in meinen Seminaren bis vor ca. 15 Jahren mit Begeisterung unterrichtet und einüben lassen.

Bei meinem aktuellen Wissensstand empfinde ich hierzu heute eine gewisse Scham ...

Der Einsatz neuer Technologien in der Neurobiologie hat das Wissen um die Funktionsweise des Gehirns und wie es in der Kommunikation zu einem Stimmigkeitsgefühl kommt revolutioniert.

MEINE BUCHEMPFEHLUNG:

Maja Storch/Wolfgang Tschacher

Embodied Communication

Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf

***11**

Auch das Erleben der ersten 100 Tage in einer neuen Firma/Abteilung können ein Beispiel sein, für „Schweigen ist Gold“. Beispielsweise sollte man die ins Auge springenden Verbesserungsvorschläge zunächst bei sich behalten, selbst wenn dies einem „große Schmerzen bereitet“. Unbenommen sollten die Beobachtungen und eigenen Ideen dazu gesammelt werden, um dann im richtigen Moment angesprochen zu werden. Dies erfordert die Kompetenz der [Frustrationstoleranz](#)

***12**

NOTLAGE IM HIRN

Ein lästiges 70 – 70 – 70 – 70 – 50 – 50 – 40 – 40

Das WOZU:

- **70 %** aller Veränderungsvorhaben in den letzten 60 Jahren scheiterten.
- **70 %** der Führungskräfte: „So kann es nicht weitergehen!“ ***1**
- **70 %** der Führungskräfte haben auf dem Weg in die Zukunft Selbstzweifel ***2**.
- **70 %** der Mitarbeiter fühlen sich emotional gering an den Arbeitgeber gebunden, 14 % gar nicht.
- **50 %** von den **70 %** sind auf der Suche nach einer neuen Stelle. ***3**
- **50 %** der Unternehmen befinden sich in der Beschleunigungsfalle ***2**
- **40 %** – Sprung von 11 auf 15 Fehltage pro Jahr ***4**
- **40 %** mehr Kosten in Mrd. € an ausgefallener Produktion durch Krankheitstage ***5**

QUELLEN

***1**

Prof. Dr. Peter Kruse, [nextpractice GmbH](#)

1.000 Einzelinterviews – 2013

[Vortrag YouTube](#): *Zukunft von Führung: Kompetent, kollektiv oder katastrophal?*

Prof. Dr. Peter Kruse

***2**

Studie [Bertelsmann Stiftung](#) und [Uni St. Gallen](#), Prof.

Heike Bruch – *Neue Arbeitswelt* 2013

Seit 20 Jahren, 100 Unternehmen mit 20.000 Mitarbeitende

***3**

[Gallup](#) Engagement Index in Deutschland 2022

Die Werte sind seit 20 Jahren gleich.

***4**

[Statista](#)

***5**

Kosten in Mrd. €, ausgefallene Produktion:

- 2015 64 Milliarden Euro

- 2021 89 Milliarden Euro = **40 % Verschlechterung**

[KBV](#) - [Kassenärztliche Vereinigung](#)

[BAuA](#) - [Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin](#)

Sorry.

Jedoch mit den obigen **70 – 70 – 70 – 70 – 50 – 50 – 40 – 40** ist gezielt kein Blumentopf zu gewinnen. Im besten Fall ergattert man zufällig ein traurig anzusehendes Pflänzchen, um im Bild zu bleiben.

Aufwand

Weiteres Zähneknirschen beim Tun mit noch mehr energieraubender Disziplin.

Zu befürchten

Weitere Verschiebungen bei **70 – 70 – 70 – 70 – 50 – 50 – 40 – 40**

*13

Die immense Verarbeitungskapazität des Selbst kann man wunderbar in einem kurzen, zweiminütigen Videoausschnitt nachvollziehen:

Preisgekrönte, zweiteilige TV-Doku

Das automatische Gehirn - Die Magie des Unbewussten

Teil 1 – 30 Minuten

„JUNGE MIT BALL, DER AUF DIE STRASSE RENNEN WILL“

Minute 18:20 bis 20:25

Somit: Ein gutes Beispiel für Mut, Flexibilität, Optimismus und Entschlossenheit.

Das Gegenteil ist Schreck, Erstarrung und Angst um sein Brötchen – **Blackout.**

QUELLEN

- Maja Storch/Wolfgang Tschacher
Embodied Communication
Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf (2016)
- Maja Storch/Benita Cantieni/Gerald Hüther/Wolfgang Tschacher
Embodiment
Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen (2010)
- Antonio R. Damasio
Descartes' Irrtum:
Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn (2015)
- Gerald Hüther
Biologie der Angst
Wie aus Stress Gefühle werden (2009)
- Dietrich Dörner
Die Logik des Mislingens
Strategisches Denken in komplexen Situationen (2003)
- Jokers hörsaal
Das automatische Gehirn
DVD – Dokumentation
Bei YouTube:
- Jens-Uwe Martens/Julius Kuhl
Die Kunst der Selbstmotivierung
Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen (2011)
- Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau
Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen
Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung (2010)
- Maja Storch/Frank Krause
Selbstmanagement - ressourcenorientiert
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)
- Maja Storch/Julius Kuhl
Die Kraft aus dem Selbst
Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (2012)

Hartmut Neusitzer

Selbstmanagement-Trainer, Ressourcencoach, PSI-Kompetenzberater und autorisierter Berater des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unternehmensWert:Mensch
Mobil: 0160 – 975 46 221 E-Mail: Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de