

# Der Ruf in der Oase, der seidene Faden und das Flutlicht am Ende des Tunnels

Gesundheitsaufsatz

Autor: Hartmut Neusitzer - Juli 2013

## Rückblick

Im [Gesundheitsbrief 17](#) ging es um zwei Experten in der Nutzung von jeweils einem Teilsystem der menschlichen Psyche.

Nutzt ein Mensch vor allem den **Verstand**, sind seine positiven Gefühle meist gedämpft. Überschwengliche Freude ist ihm unbekannt. In seiner Art wird er als zurückhaltend wahrgenommen. Er benötigt ein Training, welches seine Fähigkeit zur **Selbstmotivation** stärkt.



Die **intuitive Verhaltenssteuerung**, sorgt dagegen vor allem für positive Gefühle. Menschen sind als Experten dieses Systems meist „gut drauf“. Jedoch lassen sich diese Menschen viel zu schnell für Ideen begeistern. Sie müssen in einem Selbstmanagement-Training die Fähigkeit zur **Selbstbremsung** entwickeln.



Die beiden fehlenden Teilsysteme sind:  
Der **Dickhäuter**: Er nutzt vor allem das sogenannte **Selbst** (siehe [PSI-Theorie](#)). Hierdurch hat er besten Zugriff auf seine umfangreiche Lebenserfahrung. Was seine Gefühle anbetrifft, ist er vor allem im Zustand der Gelassenheit. Was ihm/ihr fehlt, ist die Fähigkeit sich ab und zu Sorgen machen zu können und unguete Gefühle an sich ran zu lassen. In einem Coaching müsste er/sie sich vor allem in **Selbstkonfrontation** üben.



Der **Dünnhäuter** benutzt vor allem das sogenannte **Objekterkennungssystem** oder auch **FehlerZoom** genannt. Was seine Gefühle angeht, ist dieser Mensch immer in Sorge und damit in einer ständigen Alarmbereitschaft. Die Ursachen für Fehler sieht er vor allem bei sich. Dem **Dünnhäuter** fehlt somit etwas von der Fähigkeit des **Dickhäuters**: Die Fähigkeit zur **Selbstberuhigung**.



## Risiko

Bei allen Vieren besteht die (Gesundheits-)Gefahr darin, dauerhaft in nur einem Gefühlsmodus „festzuhängen“. Der Zauber der Lebenszufriedenheit und für nachhaltige Gesundheit geht damit einher, automatisiert in das, für die aktuelle Situation erforderliche psychische Teilsystem wechseln zu können (siehe [PSI-Theorie](#)).<sup>\*1</sup> - Und diese Fähigkeit kann man bis ins hohe Alter lernen.

Doch nun zum neuen Thema, ja, es ist eher ein Anlass. Wieso **Ruf in der Oase**? Dahinter verbirgt sich die Hoffnung, „im Umfeld von fruchtbarem Boden“, gehört zu werden. Denn es könnte mir so ergehen, wie dem Überbringer einer „schlechten Nachricht“, dessen hilfreicher Lösungsansatz nicht mehr aufgenommen werden kann ...

Bei der weiblichen Leserin bitte ich um Nachsicht, dass ich zur Erleichterung der Lesbarkeit die weibliche Sprachform unberücksichtigt lasse.

Dem regelmäßigen Leser wird aufgefallen sein, dass ich für dieses Mal statt Gesundheitsbrief, das Wort Gesundheitsaufsatz gewählt habe. Dies hat mit der Länge meiner Ausführungen zu tun.

Die Inhalte richten sich vor allem an Menschen, für die das Betriebliche [Gesundheitsmanagement \(BGM\)](#) Thema ist oder werden könnte.

In den letzten Wochen bin ich erneut in eine Vielzahl von Angeboten zum **Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)** „eingetaucht“. Inzwischen ist der Markt hierzu sehr unübersichtlich gewordenen. Bei dieser Recherche kam in mir erneut das Gefühl auf, dass hier mit der gleichen Art versucht wird, ein Problem zu lösen, mit dem es entstanden ist.

## Der seidene Faden

Ich lade Sie zu einer Fantasiereise ein: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Mensch vom „Typ Dünnhäuter“ in der **Erstreaktion**<sup>\*2</sup>. Doch Dank Ihrer gesammelten Lebenserfahrungen haben Sie gelernt, die in Ihnen ab und an aufkommenden negativen Gefühle zu relativieren. Ohne dass Ihnen das immer bewusst wird, reagieren Sie infolge-

folgedessen angemessen auf besorgniserregende Ereignisse. In einem Unternehmen oder in einer Behörde sind Sie Führungskraft auf der unteren oder mittleren Führungsebene. „Von oberster Stelle“ halten Sie gerade eine Notiz in der Hand: *„Der Krankenstand in unserem Hause entspricht immer noch dem Bundesdurchschnitt.“*

„Schon“ vor einem Jahr hat Ihr Arbeitgeber aus mehreren Gründen erkannt, dass das Thema Gesundheit auf die Tagesordnung ganz nach oben gehört. Dank einer Mitarbeiterbefragung wurde ermittelt, dass auch der Aspekt *innere Kündigung* „ein Thema ist“. Und zum Erstaunen vieler kam ebenso heraus, dass sehr viele Mitarbeiter, trotz eingeschränkter Arbeitsfähigkeit zur Arbeit kommen (Präsentismus). Auf Grund einer kurzen Internetrecherche fielen Ihnen hierzu diverse Info-Quellen ins Auge. Aus einer ging hervor, dass Präsentismus zwischen drei und zehn Mal so hohe Kosten verursacht, wie krankheitsbedingte Fehlzeiten\*<sup>3</sup>. Der Geschäftsleitung wurde mittels einer Break-Even-Berechnung\*<sup>4</sup> (umgangssprachlich: Ab wann lohnt sich eine Investition?) klar, wie wenig in „Maßnahmen“ investiert werden muss, um zu „günstigeren Zahlen“ zu kommen. Jetzt wurde es spannend.

Das Ziel einer Schulungsmaßnahme wäre, die Kosten durch Produktions- und Effektivitätsverluste, durch Präsentismus und Fehlzeiten zu senken. Hierbei funkelten dann sogar bei den Controllern die Augen ...

Stellen Sie sich weiterhin vor, dass Sie trotz Ihrer meist fatalen Erfahrungen aus zahlreichen Veränderungsprozessen in Ihrem aktuellen Unternehmen und/oder bei Ihren ehemaligen Arbeitgebern, erneut guter Dinge sind. Diesen Optimismus verdanken Sie Ihrem nebulösen Gefühl, dass es so nicht mehr lange weiter gehen kann. Denn Sie gehören selber zu den „Tapferen“, die nicht wegen jedes Schnupfens zum Arzt rennen. Gar nicht erklären können Sie sich den Umstand, dass bei Ihnen Infektionen immer länger zu dauern scheinen.

Aus Ihrer Sicht, lässt der Krankenstand in Ihrem Team eine Abwesenheit durch Sie schon länger nicht mehr zu. Weiterhin engagieren Sie sich sehr

erfolgreich in mehreren, wichtigen Projekten im Unternehmen. Und zu allem Übel fühlen Sie sich auf Ihrem Stuhl nicht mehr völlig sicher. Ja, wenn Sie ehrlich sind, haben Sie Angst um Ihren Arbeitsplatz.

*„Sie sollen es sich ja nur vorstellen ...“* 😊

Übrigens:

Trotz ärztlichen Rat verzichten knapp 9% der Menschen auf eine Kur und knapp 30% gehen gegen den Rat des Arztes zur Arbeit.\*<sup>5</sup>

Schweren Herzens konnten Sie sich gegen eine aktive Beteiligung am Projekt „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ abgrenzen – dem segensreichen Coaching von vor drei Monaten sei Dank. Unbenommen fühlten Sie sich doch sehr dazu hingezogen, also Ja zu einem Engagement zu sagen. Dass sich Ihr Familienleben in den letzten Monaten wieder harmonisch entwickelt hat, auch sehr zu Ihrer persönlichen Freude und Erleichterung, hatten Sie hierbei ganz „vergessen“.

Wie es geschehen kann, das ein Ziel durchs „Haupttor ins Gehirn spaziert“, obwohl die Zielverfolgung, den eigenen Bedürfnissen in keiner Weise entspricht und man das noch nicht einmal bemerkt, werde ich in einem der nächsten Gesundheitsbriefe erläutern.

Stellen Sie sich bitte weiterhin vor, dass erste Gesundheitsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen rasch umgesetzt wurden. Beispielsweise wurde die Kantine „umstrukturiert“. Unter anderem wurde ein neuer Speiseplan entwickelt. Gesünder und leicht verdaulich wurde es und dabei auch noch lecker.

Auch wurden betriebseigene Handys angeschafft. Damit wurde eine strikte Order ausgegeben, dass betriebliche Dinge ausschließlich über diese Handys zu regeln seien. Weiterhin sollte streng darauf geachtet werden, dass die Handys im Unternehmen bleiben. Feierabend soll wieder Feierabend sein.

Positiv verwundert, hatten Sie sich dazu vor einem halben Jahr die Augen gerieben. Doch für wenige Führungskräfte gab es hierzu eine Ausnahme. Da Sie nicht dazu gehörten, kam ein wenig Unmut in Ihnen auf. Ja, Sie fühlten sich wie ausgegrenzt. Sie wollten dazugehören, zu den aus Ihrer Sicht privilegierten Führungskräften. Als eher dünnhäutiger Mensch, kam Ihnen sogar die Frage in den Sinn: *Ist das jetzt der Anfang von meinem Ende?*

Doch nach einem kurzen Gespräch mit Ihrem direkten Vorgesetzten, durften auch Sie Ihr Handy künftig mit nach Hause nehmen. Es war auch ganz einfach. Denn Ihr Vorgesetzter, eine Führungskraft vom alten Schlag – Typ *Dickhäuter* (siehe S. 1) – versteht den ganzen Trubel um das Thema Gesundheit eh nicht. Seine Abteilung soll laufen und gut is' Punkt

Einige Tage später erfuhren Sie in einem Führungskräftemeeting, dass es bald ein zweitägiges Führungskräfte-seminar mit dem Schwerpunkt Gesundheit geben wird. Dies würde in einem tollen Seminarhotel, mitten in der Natur stattfinden – komfortabler Wellness-Bereich inklusive. Die Geschäftsleitung habe sich dazu überlegt, dass das Seminar am Wochenende stattfindet. Und da der Nutzen auch privaten Charakter habe, würde es nur einen Tag Freizeitausgleich geben. Das klang schlüssig. Immerhin, es geschieht etwas. Die Einladung, nebst Seminarinhalten, würde per E-Mail allen in den nächsten Tagen zugehen.

*Sind Sie noch in dieser kleinen Fantasie? ;-)*

Sie betreten eines Morgens gegen 7:30 Uhr Ihr Büro. Innerhalb der ersten 20 Minuten melden sich zwei Ihrer Mitarbeiter krank. Wobei eine Kollegin einen erneuten Bandscheibenvorfall hat und Ihr technischer Leiter kaum sprechen konnte. „Das fängt ja gut an!“, denken Sie. „Und wie sollen wir jetzt den Termin XY einhalten?“ durchfährt es Sie.

„Hirntechnisch“ passiert dabei, dass Ihre negativen Affekte automatisch in die Höhe schnellen. Hier gibt es zunächst keine Chance, bewusst Einfluss nehmen zu können.

Die Gelassenheit ist erst einmal zum Teufel. Eine ungute Stimmung macht sich in Ihnen breit.

Inzwischen ist es 8:40 Uhr. Die erste Krise haben Sie gradeso noch lösen können. Zwei Becher, des inzwischen oberleckren Kaffees, sind getrunken. Sonst trinken Sie Ihren ersten Kaffee allerdings erst gegen 10 Uhr. Jetzt erst einmal rasch in den E-Maileingangskorb geschaut. Dort entdecken Sie die Seminarankündigung in Ihrem Postfach.

Das psychische System der oben beschriebenen Führungskraft ist bei den negativen Gefühlen immer noch weit oben. Dies hat zur Folge, dass vor allem ihr *FehlerZoom*, mit der wissenschaftlich ausgedrückt, *diskrepanzsensitive Aufmerksamkeit* aktiviert ist. Dies kann hilfreich sein, um bereits im Vorfeld, also rechtzeitig „gefährliche Dinge“/Fehler/Gefahren zu erkennen, die dann auch später, in ganz anderen Zusammenhängen wieder erkannt werden sollen. Der Blick wird mit der Lupe auf Einzelheiten gelenkt, die Gefahren signalisieren, was irgendwie unerwartet, unstimmig ist oder was irgendwie nicht passt.

Weiterhin verstärkt der *FehlerZoom* das Entdeckte auch noch.

In der Buchhaltung oder beim Korrekturlesen ist diese Fähigkeit ein Segen, doch für unseren „Hauptdarsteller“ ...

Doch **bitte** steigen Sie jetzt **vorsorglich** aus dieser Fantasie aus und lesen erst weiter, wenn Sie sich „sattelfest“ wieder im Hier und Jetzt befinden.

In der oben beschriebenen Stimmung entdeckt das Auge der Führungskraft in der Betreffzeile den Satz:

*Einladung zum 2-tägigen Führungskräfte-seminar „Gesundes Führen“ am ...*

Weiter kommt sein Auge nicht ...

Was passiert nun im Bruchteil einer Sekunde im Gehirn dieser Führungskraft, welches möglicherweise schon über Monate psychisch am „seidenen Faden“ hängt?

Die E-Mail bleibt ungeöffnet. Bestenfalls geht dieser Mensch zum Kollegen, erbittet eine Zigarette 18 Monate rauchfrei, mit viel Disziplin durchgehalten, adé – und zündet sich auf dem Parkplatz

eine an ...

Es kann jedoch vorkommen, dass der obige Halbsatz, den Betroffenen erblassen lässt, ja er wird kalkweiß, seine Körperspannung erschlafft und der letzte Energietropfen ist „endlich“ aufgebraucht.

Dritte Möglichkeit

Ein anderer Mensch bekäme seinen 2. Tinnitus. Dies wird er natürlich erneut verschweigen wollen. Als Erfolgsmensch im Dopaminrausch, wird es ihm diesmal jedoch nicht gelingen. Das Dopamin ist aufgebraucht, der Energiespeicher ebenfalls leer ... (siehe [GB 01](#))

Denn was schießt ihm durch den Kopf, wenn er liest:

*Führungskraft – Seminar - Gesundes Führen?*

Noch bevor eine Sekunde vergangen ist, also ohne eine Chance, bewusst darauf Einfluss zu nehmen, präsentiert das Gehirn diesem Menschen diverse, nebulöse Szenarien davon, dass er künftig auch noch für die Gesundheit seiner Mitarbeiter verantwortlich ist. Ggf. sieht er sich bereits in weißem Kittel durchs Unternehmen eilen ...

Und wenn dann doch jemand in seinem Team krank wird, würde er auch noch zur Rechenschaft gezogen – und ähnliches mehr.

Und/oder:

Damit sagt mir die Geschäftsführung doch, dass ich bisher krank machend geführt habe ...

Ob und wieso das im Gehirn geschieht, ist in dieser Sekunde (zunächst) irrelevant. Auch ist egal, dass das alles „von oben“ völlig anders gemeint ist. Es passiert „einfach“. Für eine Korrektur, ein Relativieren, ist es nun zu spät. Der Zugang zum *Selbst* ist versperrt. Das Finden einer kreativen Lösung unmöglich. Vergleichbar ist dies mit einem Black-out. Würde die hier beschriebene Führungskraft gleichwohl auf die Idee kommen, quasi reflexartig und mit doch noch vorhandener letzter Energie, zu seinem Vorgesetzten zu eilen: Der *Dickhäuter* (s. oben) würde das Ganze salopp und eher gönnerhaft ab tun:

*„Wie sehen Sie denn aus? Ist Ihnen der Teufel*

*persönlich begegnet? Nun stellen Sie sich mal nicht so an. Meine Idee, so ein Hokus-Pokus-Seminar durchzuführen, war das eh nicht! Das wird schon wieder mit Ihnen.“*

So eine Äußerung lässt Benzin ins lodernde „Hirnfeuer“ fließen bzw. den nun letzten Tropfen Energie verdunsten ...

Weitere, mögliche „Folgeerscheinungen“:

Die oben beschriebene Führungskraft rutscht vom Modus Loyalität direkt in die innere Kündigung. Dies kann auch jedem anderen „Experten“ in der Nutzung eines der psychischen Teilsysteme (s. Seite 1 oben) widerfahren. Steckt ein Mensch einmal in diesem ungesunden Modus, ist es sehr schwer, ihn dort wieder „herauszubekommen“. \*<sup>6</sup>

Eine innerlich bereits gekündigte Führungskraft, die auf dem Arbeitsmarkt jedoch (noch) keine Alternative gefunden hat, verliert die Kraft, ihre Maske „Gute Miene zum bösen Spiel.“, noch weiter zu tragen. Zynismus könnte eine von vielen möglichen, unheilvollen Folgen sein.

Bei allem Respekt vor der Wichtigkeit, zu den mir bekannten, möglichen Inhalten eines Seminars „Gesundes Führen“ und der sicher bestgemeinten Absicht der Anbieter, hoffe ich, dass es spürbar wurde:

So kann es **nicht** funktionieren.

Ich komme noch dazu, wie es geht.

Doch erst erlauben Sie mir einige Beispiele anzuführen, wo „es meist“ auch nicht funktioniert.

Der Altmeister des Zeitmanagements, Lothar Seiwert, hat sich zweifelsfrei große Verdienste erworben. Er hat gute Bücher auf den Markt gebracht, bietet ebensolche Seminare an (hoffe ich ... ;-)) und beglückt seine Leserschaft in einem regelmäßigen Newsletter (59.000 Abonnenten) mit Tipps, Tricks und Strategien.

Reaktion des erfreuten Lesers:

„Toll. Ab morgen werde ich es genauso machen!“

Oder:

Der Patient, mit einer Gelenkoperation, wird nach diversen, vergeblichen Anlaufversuchen vom Chefarzt persönlich ins Gebet genommen, seine

Mobilitätsübungen regelmäßig zu machen.  
Verzaubert von der Autorität und dem Charme in der Stimme, nimmt er sich das auch felsenfest vor, gibt sein heiliges Indianerehrenwort. Zu Hause angekommen, gibt es anderes zu tun ...

Oder:

Eine Personalleiterin berichtete mir vor Jahren, dass ihr Unternehmen die Belegschaft (damals 800 Mitarbeiter) darüber informiert hatte, dass in zwei Jahren 400 Mitarbeiter, also die Hälfte, entlassen werden müssen. In Einzelgesprächen kam später ans Tageslicht, dass sich nicht einer um eine neue Stelle bemüht hatte.

Oder:

Und noch bedrohlicher und jedem Käufer glasklar, ist der Aufdruck auf jeder Zigarettenschachtel. Bei jedem Griff wird man zumindest unbewusst erinnert.

### Resümee

Egal,

ob pfiffiger Tipp, kluger Hinweis, einfallsreiche Empfehlung, bauernschlauer Trick, fürsorgliche (letzte) Bitte, clevere Anregung, heitere Ermunterung, ausgefuchste Idee, pädagogisch wertvolle Stimulierung, unermüdlich sich wiederholende, eindringliche Appelle, knallharte Drohung mit Entlassung, Krankheit oder gar frühzeitigem Tod, und egal,

ob der Anstoß vom Freund, von Eltern, vom Vorgesetzten, der Ehrfurcht einflößenden Autorität in Weiß, einem Coach oder Therapeuten kommt, auch egal,

ob der zündende Gedanke aus einem besten Ratgeber in Buchform, einem Gesundheitsbrief, der Apothekenrundschau oder bei einem Theaterbesuch oder aus einer besten TV-Dokumentation stammt,

ob mündlich, schriftlich oder in einem Seminar selber erarbeitet und stolz im Plenum präsentiert, was passiert im Gehirn, dass die meisten Menschen es doch nicht umsetzen, obwohl sie es sich felsenfest und ehrlich vornehmen?

Na klar, denken hier viele! Das liegt am *inneren Schweinehund*! Übrigens gibt es diese Hunderasse wirklich. Doch was ist der *innere, psychologische Schweinehund*? Lassen Sie es mich positiv formulieren. Der *innere Schweinehund* wird zu meinem besten Freund, wenn es mir gelingt, meine

unbewussten Bedürfnisse in Einklang mit meinen bewussten Zielen zu bringen. Dann, und zwar nur dann erhalte ich die nötige Motivation zur anhaltenden Eigeninitiative. Wobei die Herausforderung dabei ist, dass dies auch für fremde Ziele und vor allem für unangenehme Ziele gilt. Das klingt für viele Menschen sehr psychologisch. Schön, dass in diesem Wort *logisch* vor kommt. 😊

Umgangssprachlich kann man auch sagen, ich bringe meine Verstandesbewertung mit meinem Bauchgefühl in Einklang. Und Sie mögen es erraten, das Bauchgefühl wird dabei im Gehirn „ausgelöst“. Und dies geschieht unbewusst.

Viele Menschen schaffen es dessen ungeachtet, ihr Bauchgefühl „zu überhören“. Sie aktivieren eine Fähigkeit, die vielfach als Tugend „daherkommt“. Unangenehmes erledigen diese Menschen mit Disziplin. Dies könnte man auch Pflichtbewusstsein nennen. Umgangssprachlich sagt man, „Der/die beißt die Zähne zusammen.“

Diesen Menschen sieht man die Art ihres Handelns irgendwann an. Vermutlich rührt hier auch das nächtliche Zähneknirschen her.

Der Volksmund sagt dann: „Mensch, sei nicht so verbissen!“

*Wie man es auch macht, scheint man es verkehrt zu machen ...*

Oft werden solche Menschen auf einen „Sockel gehoben“. Ihr Handeln wird als vorbildhaft wahrgenommen.

In der Persönlichkeitspsychologie spricht man anstatt von Disziplin von Selbstkontrolle. Für einmalige Aufgaben, wie den Zahnarztbesuch oder die Steuererklärung, macht diese Fähigkeit großen Sinn.

Wer jedoch mehr als 30% seiner Aufgaben im Selbstkontrollmodus erledigt, der wird über kurz oder lang krank. Ursächlich für die hierdurch entstehenden (psychischen) Krankheitsbilder, Verspannungen inklusive, ist das unterdrücken seiner Bedürfnisse, Werte und Motive.

Die Selbstkontrolle und die damit nötige Willens-



kraft brauche ich, um verlockende, jedoch für die Absicht störende Ablenkungen, zu unterdrücken. Also statt der Einladung ins Kino zu folgen, mache ich die Buchhaltung.

Hierfür benötige ich den *Verstand*. Dieser ist jedoch nicht annähernd so leistungsfähig, wie der Teil des Gehirns, der uns vor allem angenehmes bereiten möchte, unser *Unbewusstes* bzw. das *Selbst*. Der Verstand kann mit seinem Absichtsgedächtnis nur drei bis sechs Absichten zeitgleich „auf dem Schirm“ haben: „Nachher gehe ich einkaufen“, „Danach rufe ich meinen Bruder an“, „und danach gehe ich endlich mal zum Laufen“ usw. Kommt dann etwas Unerwartetes, gegebenenfalls sogar sehr ärgerliches dazu, dann „schmeißt“ der Verstand zuerst das Vorhaben aus dem *Absichtsgedächtnis* raus, wofür er die meiste Energie verbraucht. Sie mögen sich an die Führungskraft erinnern, die erst einmal eine rauchen gegangen ist.

Vor allem Dank der Computertomographie konnten Neurowissenschaftler nachweisen, dass das *Selbst*, was man umgangssprachlich auch das Unbewusste nennt, 200.000 Mal leistungsfähiger und vor allem schneller arbeitet, als der Verstand.

Wie es auf einfache, ja sogar lustvolle Weise gelingen kann, seinen Tag vor allem im Modus der Selbstregulation und kongruent, also im Einklang mit sich, zu gestalten, dazu später mehr.

Doch zurück zum bevorstehenden Seminar für Führungskräfte mit dem Titel *Gesundes Führen*: Nehmen wir an, alle Führungskräfte gehen mehr oder weniger „motiviert“ oder „maskiert“ in das Seminar. Hilfreich wird das Seminar nur, wenn **jede** Führungskraft bereits die zum Führen eines *Rückkehrgesprächs*, um nur ein Beispiel zu nennen, notwendige innere Haltung hat. Doch diese innere Haltung lässt sich nicht mal eben durch Tipps und Tricks oder in ein oder zwei Rollenspielen antrainieren. Bei den angebotenen Themen *Gesundes Führen* geht es vor allem um Mitarbeitergespräche, jedoch auch um Wertschätzung, um angemessenes Loben, um Vorbildfunktion und vieles mehr. Hier ist *Authentizität, Souveränität, Empathie und soziale Kompetenz* (in Reinkultur) erforderlich.

Sie haben bei der Aufzählung gerade gedanklich die Hände über Ihrem Kopf zusammengeschlagen? Keine Sorge. All diese Kompetenzen „nähren“ sich aus einer Quelle. Üben Sie sich bitte erneut noch etwas in Geduld. ☺

Wirken beispielsweise *Rückkehrgespräche* nur „einen Hauch aufgesetzt“, fühlt sich der Mitarbeiter manipuliert und/oder kontrolliert. Dies kann in die innere Kündigung und/oder Präsentismus führen. Menschen haben ein sehr fein entwickeltes Gespür für Authentizität. Erst recht, wenn sie mit Ihren Führungskräften entsprechende (schlechte) Erfahrungen gemacht haben. Wobei ich das etwas einschränken muss. Menschen, die über Jahre unter einem hohen Druck arbeiten, wo es weder Freiräume zum Gestalten noch Wertschätzung gab und zu allem Übel, Privat auch vieles schief zu laufen scheint, denen ist dieses Gespür „abhanden gekommen“. Ihr Zugang zum Selbst ist durch die ständige Sorge blockiert. Sie sind ihr Selbst los.

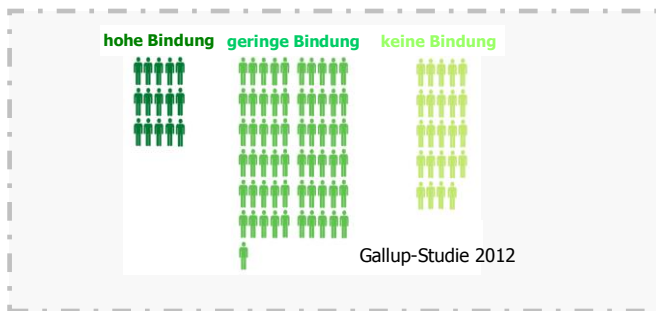
Und jetzt versetzen Sie sich bitte in einen Mitarbeiter. Dieser erfährt, und er wird es erfahren, dass seine Führungskraft an einem Seminar teilnehmen wird/teilgenommen hat, mit dem Titel „Gesundes Führen“ ...

Es liegt mir fern, dieses wichtige Thema *Gesundheit* der Lächerlichkeit preiszugeben. Doch welche Szenarien werden im Gehirn dieses Mitarbeiters sofort erzeugt? Nehmen wir bestenfalls an, seine Führungskraft ist aus seiner Sicht ein Vorbild. Auch fühlt der Mitarbeiter sich völlig gesund und gehört zu den loyalen und aus sich heraus motivierten Mitarbeitern (intrinsisch motiviert und emotional gebunden). Zu vermuten ist, dass sich unbenommen Verwunderung in seinem Gehirn ausbreiten könnte.

Von 100 Mitarbeitern sind im Bundesdurchschnitt 15 Menschen emotional an Ihren Arbeitgeber gebunden. 61 haben eine geringe emotionale Bindung und 24 keine emotionale Bindung. Gallup-Studie 2012<sup>\*7</sup>

Was mögen sich dann erst, bei den im Bundesdurchschnitt der verbleibenden 85% der Mitarbeitern, mit geringer oder keiner Bindung zum Unternehmen, für Szenarien im Gehirn abspielen?

Schlimmstenfalls wird eine „unsichere“ Führungskraft per „Flurfunk“ und hinter vorgehaltener Hand, erneut und zynisch mit Hohn und Spott bedacht. Die sich daraus ergebenden Folgen überlasse ich Ihrer Fantasie ...



### Das Flutlicht am Ende des Tunnels

Was möchte ich Ihnen mit dieser abgewandelten Metapher andeuten? Beherrscht verkünde ich, dass es ab sofort keinen Tunnel mehr gibt. Die Zeiten von Umsetzungsproblemen könnten vorbei sein.

### Handlungsempfehlung

Egal, ob *Authentizität*, *Souveränität*, *Empathie*, *soziale Kompetenz* oder *persönliche Intelligenz*, das Fundament von alledem ist die *innere Sicherheit*. Sie ist die Fähigkeit, auch bei schwierigen Erfahrungen immer wieder auf seine eigenen positiven Kräfte zu vertrauen. Sie ist tiefer verankert als Überzeugungen und Gedanken (Kognitionen), die ebenfalls Sicherheit vermitteln. Doch die *innere Sicherheit* wird gefühlt, nicht gedacht. Der Experte im benutzen des Verstandes kann zwar „souverän“ sein, doch nur, wenn er in seinen gewohnten Strukturen und Routinen tätig ist. Sobald es komplex und dynamisch wird, wo man diverse Dinge, eigene und fremde Bedürfnisse im Blick haben muss, kann sich ein Verstandesmensch nur zurückziehen, um in Ruhe den nächsten Schritt zu überlegen. Kommt er dann in die Situation zurück, wäre im Falle eines Small-Talks oder eines Flirts niemand mehr da ...

Um die *innere Sicherheit* zu fühlen, brauche ich Zugang zu meinem *Selbst* mit dem immensen Erfahrungsschatz. In der [PSI-Theorie](#) spricht man vom *Selbstzugang*. Erst mit Zugang zu seinem großen Erfahrungsschatz, ist man in der Lage, sein ganzes Potential zu nutzen. Vielen Menschen ist dieser Zugang abhanden gekommen. Sie stehen unter einem zu großen Druck. Menschen, die

beispielsweise in einer mündlichen Prüfung schon einmal ein Blackout hatte, erkennen sofort den obigen Zusammenhang.

Will ich ein gelingendes *Feedbackgespräch* oder ein *Rückkehrgespräch* führen, dann brauche ich die Fähigkeit, meine Gefühle der Situation und dem Gesprächsanlass entsprechend zu regulieren (Affektregulation). Natürlich gilt dies für jede Art von Gespräch, egal ob in der Partnerschaft, im *Einstellungs-*, im *Kündigungs-* oder im *Verhandlungsgespräch*. Man muss sich selber spüren, sich wahrnehmen können. Und erst dann kann ich mich in einen anderen einfühlen – und zwar nur im Zustand der Gelassenheit.

Vor einem *Kritikgespräch* muss ich jedoch aus meiner Gelassenheit aussteigen, unguete Gefühle zu lassen, um überhaupt einen Fehler zu erkennen und um ihn dann ernst nehmen zu können. Im Gespräch selber muss ich dann mein Gegenüber als ganzen Menschen wahrnehmen und nicht nur den Fehler, den er begangen hat. Dazu brauche ich wieder Gelassenheit. Habe ich mir *Feedback-Regeln* nur antrainiert, der Hirn-forscher Prof. Gerald Hüther spricht von adressieren, wirkt das auch so auf mein Gegenüber. Die erhoffte Wirkung kann sich beim Betroffenen nicht entfalten, da sein Gehirn „zu macht“.

Auch „geistert“ leider in vielen Köpfen die Idee um, *das Problem zu kennen, sei die Lösung*. Ab und an mag dies ja zu einer anhaltenden (Schein-) Lösung führen ...

Beispielsweise geht jedem Neujahrsvorsatz eine Erkenntnis voraus. Doch wie kompetent fühlen sich die allermeisten, am 10. spätestens am 20. Januar? Auch hier greift Roman Herzogs Satz, „Wir haben kein Erkenntnisproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem.“ Ich füge optimistisch hinzu: „Noch!“

Doch üben Sie sich bitte erneut in Geduld ... Nehmen wir einen im Jahr 2014 mir bekannt gewordenen „Fall“: Eine Frau fällt als Führungskraft im kaufmännischen Bereich wegen Brustkrebs sechs Monate aus. Ihre zwei „Jungs“ hat sie allein erziehend inzwischen bis weit ins Studium begleitet. Nun sind es bestgeratene junge Männer, beide außer Haus. Der

eine ist ein Hochbegabter und ein „liebenswürdiger Kerl“. Doch sind seine Handlungs- und hochintelligenten Denkweisen ab und an „gewöhnungsbedürftig“. Und für die alleinerziehende und fast durchgängig vollberuflich tätige Mutter, war dies über Jahre eine zusätzliche, zeitweise extreme Belastung. Den Vater musste diese Mutter, zu allem Überfluss, über Jahre an die Geburtstage seiner Söhne erinnern. Einen Anruf bei seinen Söhnen zwischendurch einmal, war diesem Vater ebenfalls nicht möglich. Heißt, diese Frau hatte eigentlich drei Jungs zu betreuen. Dies stark verkürzt zum Hintergrund.

Mit den Ängsten, die mit dem Krebs einhergehen, kam sie gesund aus der Reha zurück. Eine Chemo blieb ihr erspart. Der Start bis zur Wiedereingliederung war noch vier Wochen hin. Inzwischen erfuhr sie über eine Arbeitskollegin von Umstrukturierungsmaßnahmen ihrer Chefin.

Beim *Dünnhäuter* fangen sofort die Gedanken an zu kreisen. Nun ist sie auch eine „Powerfrau“ und konnte sich an den Umstand einfach nicht gewöhnen, dass die Entfernung des Krebsgeschwürs viel Energie gekostet hat. Die für Jahre noch einzunehmenden Hormontabletten rauben ebenfalls viel Energie. Immer wieder musste sie sich tags für eine halbe Stunde ermüdet hinlegen. Dies hatte zur Folge, dass sich die sorgenvollen Gedanken zusätzlich um die Frage kreisten, schaffe ich das überhaupt? Bin ich schnell genug wieder fitt? Die Folge: Jede Nacht aufwachen und zwei bis drei Stunden sich erneut müde lesen.

Ihren Job liebt sie über alles. Ihr Arbeitgeber ist ein Tochterunternehmen eines bundesweit mit vielen Tochterunternehmen im Dienstleistungsbereich Altenpflege tätiger Konzern. Als Mitarbeiterin war sie vom ersten Spatenstich beim Bau des Standortes mit dabei. Dementsprechend hoch ist die emotionale Bindung zum Arbeitsplatz.

Ihr erster Arbeitstag nahte. Eine Woche vor dem Start erfuhr sie, dass sie künftig im Empfang arbeiten solle. Rums! Was geschieht im Gehirn eines Dünnhäuters bei so einer Nachricht? Fürs Gehirn ist es verständlicher Weise eine Degradierung. Und wer ist daran Schuld? Natürlich die lange, krankheitsbedingte Abwesenheit, also man selbst.

Und welche Geringschätzung, aus zweiter Hand davon zu erfahren. In so einem Alarmzustand ist kein Gehirn mehr in der Lage, geeignete Strategien zur Selbstberuhigung zu finden. Kreative Ideen zu entwickeln, dass auch alles ganz anders sein und anders gemeint sein könnte, sind ebenfalls unmöglich. Im Gegenteil, dass Gehirn bildet jetzt hochsensible Antennen, die noch extremer auf alles achten, was eine Gefahr bedeuten könnte. \*8  
+1

Der erste Arbeitstag kam. Was geschah? Ihre Chefin zeigte sich „cool“. Kein Wort zur Begrüßung oder gar ein Nachfragen zur Gesundheit. Von einem Blumenstrauß zur Begrüßung ganz zu schweigen. Diesen besorgte eine Kollegin. Was die bitter enttäuschte und völlig irritierte Frau dann jedoch etwas „gerettet“ hat, war die herzliche Begrüßung der vielen Kollegen und einiger Kunden. Doch was bleibt am Ende des Tages an Erinnerung übrig?

Nun kenne ich die Chefin nicht persönlich. Sie hat eine mehrjährige Ausbildung durchlaufen, um so einen Standort leiten zu dürfen. Auch hat sie eine Zusatzausbildung als Coach.

Selbst hatte sie ca. ein Jahr zuvor einen schweren operativen Eingriff. Doch diesen hätte sie am liebsten im Unternehmen, quasi nebenbei durchführen lassen wollen. Viel zu früh erschien sie wieder im Unternehmen und erlitt kurz danach einen Zusammenbruch.

Zu vermuten ist, dass dieser Führungskraft der Selbstzugang abhanden gekommen ist. Ihren eigenen Zusammenbruch konnte sie nicht als wichtige Lebenserfahrung „abspeichern“. Auch hierum war es nicht möglich, sich in die „Rückkehrerin“ einzufühlen. Ihr fehlte somit das Feingefühl und die Souveränität, mit der dazu stimmigen, inneren Haltung, eine derart hochsensible Herausforderung mit der Mitarbeiterin angemessen zu meistern.

### Handlungsempfehlung

Wie wenig Aufwand hätte es bedurft, zwei oder drei Wochen vor dem Start der Wiedereingliederung, eine E-Mail oder idealerweise einen Brief mit folgendem Inhalt zu schreiben:



*Liebe Frau XXXX,*

*wir freuen uns alle schon sehr, Sie bald wieder an unserer Seite zu haben. Nutzen Sie die noch verbleibende Zeit, um sich ganz zu erholen.*

*Sofern das auch in Ihrem Sinne ist, würde ich gern am 02.xx.14 ein Begrüßungsgespräch mit Ihnen führen, um Sie kurz auf den neusten Stand zu bringen.*

*Ich/wir freue/n mich/uns, Sie bald wieder zu sehen.*

*Herzlichen Gruß*

Als ich der oben erwähnten Frau diese Zeilen vorlas, entfuhr ihr ein erleichtertes „Jaaah, das wäre es gewesen“, so als wäre es gerade real geschehen. Ihre feuchten Augen wurden in diesem Moment durch Tränen der Erleichterung ausgelöst. Erleichterung darüber, selber nicht „Schuld zu sein“. Minuten später kamen dann jedoch Tränen der Wut dazu ...

Und ein 15-Euro-Blumenstrauß durch die Chefin überreicht, wäre das Sahnehäubchen oben drauf gewesen.

Doch das Ganze muss ehrlich gemeint sein. Gab es hierzu in der Vergangenheit negative Erfahrungen, würden natürlich sofort die Gedanken um die Frage kreisen, was denn nun alles belastendes im angekündigten Gespräch zur Sprache kommen wird.

Doch zurück zur Führungskräftemaßnahme „gesundes Führen“:

### Handlungsempfehlung

Im Seminartitel „gesundes Führen“ wird das Wort „gesundes“ durch „souveränes“ oder „kluges“ ersetzt.

Alle Führungskräfte durchlaufen ein Selbstmanagement-Training nach dem [Zürcher Ressourcen Modell](#) (ZRM). Im ZRM-Training wird in der ersten Phase die Haltungsebene „bearbeitet“. Hier wird das (Unternehmens-/Team-) Gesundheitsziel mit den den jeweiligen Bedürfnissen und Motiven des Teilnehmenden deckungsgleich gestaltet.

Konsequent wird im ZRM-Training auf Kongruenz und Selbstwirksamkeit geachtet. In der Folge baut sich hierdurch Motivation und Handlungsenergie auf. Und dies funktioniert auch bei unangenehmen Aufgaben und Pflichten.

In der zweiten Phase des ZRM-Trainings wird auf vielfältige Weise dafür Sorge getragen, das die Haltung, die ja noch ein neuronal „zartes Pflänzchen“ ist, auf unterschiedliche Weise gestärkt wird (wissenschaftlich ausgedrückt, das Haltungsziel wird multicodiert). Hierdurch wird sichergestellt, dass im turbulenten Alltag und/oder in sehr schwierigen Situationen, das gewünschte Verhalten „abrufbar“ ist. Die „Gefahr“, in alte Handlungsroutrinen/Verhaltensautomatismen zu rutschen, wird minimiert. Erst dann geht es in die Planung von konkreten Schritten. Die Teilnehmenden werden im ZRM-Training in Selbstmanagement ausgebildet.

Um die Wirksamkeit des ZRM-Trainings abzusichern, folgt nach einem halben Jahr die Follow-Up-Veranstaltung.

Trotz vielfach gegenteiliger Meinung: Das Gehirn funktioniert nicht wie ein Computer: Neue CD mit neuem Verhaltensmuster eingeschoben und schon kann es losgehen.

Auf der anderen Seite kann das Gehirn auch im Alter noch dazu lernen bzw. umlernen. \*<sup>9</sup>

Um ein neues, vom Gehirnbesitzer gewünschtes Verhalten zu automatisieren, braucht man zwischen drei bis sechs Monate. Bei dem einen geht es schneller, bei einem anderen braucht es sechs Monate. Und während dieser Zeit gibt es keinen Moment, wo es anstrengend wird.

Um das Ganze Vorhaben Gesundheit „rund zu machen“, wird für die Mitarbeiter ebenfalls ein ZRM-Training innerhalb einer Personalentwicklungsmaßnahme organisiert. Diese Maßnahme kann beispielsweise in eine Teamentwicklung eingebunden sein.

Gerade vor Veränderungsprozessen kann ein vorgeschaltetes ZRM-Training seine segensreiche Wirkung entfalten.

## Exkurs

Für das Gehirn ist es völlig egal, ob es sich um eine kleine oder große Veränderung handelt, ob im Unternehmen oder privat. Veränderung bedeutet für das Gehirn größte Anstrengung und vor allem erst einmal Unruhe. Es kann bei Neuem nicht mehr im Automodus arbeiten. Denken Sie nur an Ihre ersten zwei bis vier richtigen Fahrstunden. Also nicht die auf dem Privatgrundstück - wenn man denn einen „bemühten Vater“ hatte. Der Verstand leistete Schwerstarbeit! Dementsprechend erschöpft war man nach der Fahrstunde. Auch heute spüren Sie schon beim Einsteigen als Beifahrer, ob der Fahrer während der Fahrt eher den *Verstand* oder die *intuitive Verhaltenssteuerung* aktiviert hat. Achten Sie einmal auf Ihren rechten Fuß.

Bei der Fahrt mit einem Verstandesmenschen bremst der Beifahrer ständig mit, meist schon vorsorglich, quasi präventiv ... ;-)

Erst recht passiert Ihnen dies beim „reinen“ Dünnhäuter, der ja ständig seinen *FehlerZoom* aktiviert hat. Jeder Fußgänger könnte ja plötzlich auf die Straße springen, jedes entgegenkommende Auto plötzlich auf die eigene Fahrbahn wechseln, hinter jeder Kurve erahnt er eine neue Gefahr ...

Das liest sich hier jetzt ggf. witzig, doch für die betroffenen Autofahrer ist das eine starke Beeinträchtigung, da sie ja nicht nur beim Autofahren so reagieren. Auf keinen Fall trägt es zur Lebenszufriedenheit oder zur Gesundheit bei.

Das Gehirn macht ca. 2% des Körpergewichts aus. Doch verbraucht es im entspannten Zustand 20% der Energie. Bei einer anspruchsvollen Aufgabe, wie z. B. eine Präsentation halten, kann der Glukoseverbrauch (Hauptenergieträger) durch das Gehirn bis zu 90% betragen.\*<sup>10</sup> Allein aus diesen Zahlen lässt sich ableiten, wieso das Gehirn Veränderung vermeiden möchte. Das Gehirn möchte seinem Besitzer vor allem Energieverbrauch/-Verschwendung ersparen. Hierum „liebt“ das Gehirn den automatischen Modus. In diesem Modus arbeitet es zuverlässig wie ein Schweizer Uhrwerk oder wie ein Brauereipferd. Der Verstand ist dagegen empfindsam wie eine Primadonna oder

ein scheues Rennpferd. Wenn das Pferd in der Nachbarstartbox falsch atmet, wird es nervös.

Wenn wir jetzt noch bedenken,

- dass Unbekanntes für jedes Gehirn während der Millionen von Jahren seiner Entwicklung eine Gefahr bedeutet hat und es sich so entwickelt hat, dass es sehr schnell auf Gefahren reagieren kann (was sehr hilfreich für das Überleben war, denn von „blauäugigen“ UrUrUr-Ahnen stammen wir nicht ab),
- dass die Genetik des menschlichen Gehirns sich seit ca. 100.000 Jahren nicht verändert hat\*<sup>11</sup>,
- dass sich die Lebenserwartung allein in den letzten 120 Jahren um 44 Jahre erhöht hat, wir also definitiv gesünder und gefahrfreier leben. Allen Horror-Nachrichten (Lebensmittelskandale, Schweinegrippe, Zeckenalarm, etc.) zum Trotz. Auch, dass die Krisenherde und geführten Kriege sich in den letzten Jahrzehnten zahlenmäßig stark reduziert haben und sich die Kriminalitätsrate konstant gesenkt hat (Dank der Medienpräsenz und unseres Medienkonsumverhaltens, denkt das Gehirn natürlich das Gegenteil.),

fragt man sich doch erst recht, was lässt das menschliche Gehirn so rasch in Unruhe bringen?

Für das Gehirn gab es gerade in den letzten 60 Jahren eine dramatische, nie dagewesene Veränderung. Im Verhältnis zur Evolution sind die 60 Jahre noch nicht einmal ein Wimpernschlag.

Die heutige „Gefahr“ ist psychischer Natur. Haltgebende Strukturen brachen weg (beispielsweise geht es Menschen aus den neuen Bundesländern heute psychisch schlechter, als zu Zeiten der DDR\*<sup>12</sup>), Globalisierung, Digitalisierung, Arbeitsverdichtung, Arbeitsplatzunsicherheit, Wertewandel, um nur wenige Punkte hier anzuführen. Das Gehirn reagiert darauf, als wenn seinem Besitzer der Säbelzahn tiger ständig im Nacken sitzt. Es hat keine Chance, zur Ruhe zu kommen.\*<sup>13</sup>

Sie mögen sich an die von Ihnen miterlebten Veränderungsprozesse erinnern oder was aus anderen Unternehmen dazu zu erfahren war. Wurde zum Beispiel auf eine neue Software gesetzt, hatten es die Mitarbeiter ja ganz einfach, sie musste nur etwas umlernen. Doch wozu nur wehrten sich die Mitarbeiter mit Händen und Füßen, immer und immer wieder? Es wurde boykottiert, im Kleinen wie

im Großen, sehr kreativ sabotiert. Immer wieder gab es Konflikte, offene und versteckte, unter den Mitarbeitern oder zwischen den Führungskräften. Die Entscheider „ganz oben“ und die IT-Anbieter sowieso, rieben sich verwundert die Augen. Viele verstanden die „Undankbarkeit“ und das Geschehen überhaupt nicht.

Lassen Sie mich jetzt noch erwähnen, wie „die Großen die Kleinen schluckten“. Das hierbei unterschiedlichste Unternehmenskulturen auf einander prallten und man der Konfliktherde kaum noch Herr wurde. Dies kam auch in Behörden vor, wo Abteilungen mit ähnlichen Aufgabenstellungen zusammengelegt wurden.

Oft viel zu spät, doch immerhin, wurden Konfliktberater und/oder weitere Beratungsunternehmen ins Haus gerufen. Nicht selten die gleichen, die die Veränderungsprozesse zuvor an den Mitarbeitern vorbei geplant hatten. Manchmal konnte „gelöscht“ werden, manchmal auch nicht.

Irgendwie ging es weiter. Die Kosten wurden minimiert und/oder der Gewinn stimmte – „alles war gut“. Zur Antwort auf die Frage, ob etwas dazu gelernt wurde, gibt es hoffentlich auch positive Erfahrungen.

Wie schwer es ist, Änderungen im Gehirn „ankommen“ zu lassen, kann man nachvollziehen, wenn es Mitarbeitern „gelingt“, sich auch noch nach Jahren einer Fusion am Telefon immer mal wieder versehentlich! mit dem alten Firmennamen zu melden.

Oder dass Menschen, die inzwischen unkündbar sind und weiterhin „sehr gut verdienen“, nach einer Fusion in einem Zustand latenter und nebulöser Angst zur Arbeit gehen.

Und zweifelsfrei, aus so manchem gemächlich dahin gleitenden Ruderboot, indem so manche „taube Nuss“ saß, die es aber ggf. zumindest verstand, für gute Stimmung zu sorgen, wurde ein schneller Achter. Jedoch vermisste man nun den Spaßvogel und vor allem den Spaß. Doch nicht gerade selten, wurde in der Folge auch hier noch der 8. Mann aus dem Boot genommen. Auch der „blind gefolgt“ und irgendwann nicht mehr hinterfragten Zielsetzungstheorie von Latham und Locke (amerikanische Arbeitspsychologen) aus den 1970er-

Jahren „sei dank“.\*<sup>14</sup> Wobei die beiden deutlich machen, dass deren Theorie nur bei einfachen Aufgaben hilfreich ist. Das wurde scheinbar überhört oder überlesen...

*Wer alles so macht wie bisher,  
bekommt auch die gleichen Ergebnisse  
wie bisher.*

### Risiko

Lassen Sie mich einige Beispiele aus einem Angebot zum *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* erwähnen:

Was denkt beispielsweise das Gehirn eines Mitarbeiters vom Typ *Hypoplastiker*, der eine geringe Neigung zu Sport hat, wenn er im Rahmen des geplanten *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* erfährt, dass innerhalb einer umfangreichen Analyse ein Ist-Stand zum Bewegungsverhalten erstellt werden soll?

Und damit nicht genug.

Ganz in der Tradition von Wettbewerb (abgeleitet, - ggf. ohne dies zu ahnen - aus der oben erwähnten Zielsetzungstheorie), kann man Punkte sammeln, die gegen Prämien eingetauscht werden können. In der Beschreibung ist von regelmäßiger Erfolgskontrolle zu lesen, die die Motivation der Betroffenen langfristig erhalten lässt.

Unabhängig davon:

Man kann Menschen nicht motivieren. Man kann sich nur selbst motivieren.\*<sup>15</sup>

Was eine Führungskraft machen kann, ist ihre Mitarbeiter zu inspirieren oder sie einzuladen, (wieder) positive Erfahrungen zu machen. Und vor allem sollte Sie ein Arbeitsumfeld schaffen, in der die Mitarbeiter bereit sind „Selbst-Verantwortung“\*<sup>16</sup> zu übernehmen.

Eine „positive Fehlerkultur“ ist das Fundament. Also Fehler transparent machen, zu guten Fehlern ermutigen und aus schlechten Fehlern lernen. Gute Fehler helfen uns, zu lernen und zu entdecken. Ein System, das keine Fehler macht/machen darf, lernt wenig und entdeckt noch weniger. Innovation ist hier nicht möglich.\*<sup>17</sup>

Doch Sie ahnen es bereits, dazu muss die Führungskraft selber inspiriert und motiviert sein und darf keine Angst haben.

Lassen Sie bitte mehrere Menschen nur zum Wort *Kontrolle* eine Affekt-Bilanz machen. Wer meine Gesundheitsbriefe regelmäßig liest, mag sich erinnern – [GB 13 + 14](#). Da würde ein ebensolch schlechter Wert bei herauskommen, wie für das Wort *Zielvereinbarungsgespräch*, *Kritik* oder *Zahnwurzelbehandlung*.

Da bewirkt dann auch das Wort *Erfolg* vor dem Wort *Kontrolle* wenig bis gar nichts.

Ein weiterer Anreiz, so die Idee im obigen Angebot: Es könnten Teams gebildet werden, die dann gegeneinander antreten. So würde zwar *Kampfgeist* entstehen, jedoch kein Leistungsdruck. Denn jeder trete letztlich gegen sich selbst und seine eigenen Alltagsroutinen an.

Gegen was tritt man eigentlich bei der Umsetzung von Neujahrsvorsätzen an? Erneut bitte ich Sie, eine Affekt-Bilanz zu machen. Sie ahnen es schon, zum Wort *Kampf*.

Ja, es würde sich bei der Umsetzung einer solchen Idee ein Geist einschleichen – und zwar durch die Hintertür. Und dieser Geist heißt *Verweigerungsgeist*. Bei Menschen mit Zivilcourage kommt er auch ganz offiziell durchs Haupttor geschritten.

**Jedes** Wort ist im Gehirn mit einem Bild und einem Gefühl und einer Körperreaktion (somatische Marker) neuronal verbunden. Das dies zunächst verwundert, liegt daran, dass uns dies nur selten bewusst wird.\*<sup>18</sup> Und welche Worte ich bei meiner Zielformulierung verwende, hat hierum einen immensen Einfluss auf die gewünschte Handlungsenergie und/oder meine Reaktion, beispielsweise auf das oben erwähnte Angebot.

Keine Frage, Bewegung ist segensreich und vielen Menschen mangelt es daran. Doch nicht nur für den *Hypoplastiker* wird hier das Kinde mit dem Bade ...

Auf so ein Angebot reagiert vor allem das Gehirn eines unsportlichen Menschen mit Panik. Nicht nur, dass sein Bewegungsverhalten analysiert werden soll, er hat es dann auch noch schwarz auf weiß vor der Nase liegen. Auch erinnert er sich schlagartig an die diversen Bundesjugendspiele, wie er unter Hohn und Spott schweißtriefend, immer als Letzter die 400-m-Läufe beendet hat. Besonders „schön“ sind

die Szenen, wo die zwei besten (Ball-) Spieler abwechselnd ihre Mitspieler auswählen durften. Die drei zuletzt erwählten gehören heute garantiert nicht zu den Sportbegeisterten. Denn der Ablauf wiederholte sich von Sportstunde zu Sportstunde. So ein (Un-) Erleben brennt sich ins Gehirn ein. Daraus formt sich neuronal eine Haltung, genau genommen eine Antisporhaltung.

Wird man als sehr schlanke, übervorsichtige 7-jährige vom ungeduldigen Bademeister kurzer Hand ins 14 Grad „warme“ Wasser geschubst, damit man als Nachzüglerin endlich schwimmen lernt, wird das mit dem Schwimmen irgendwann klappen. Doch eine Wasserratte wird sie nicht.

Merken Sie sich bitte die durch die obigen Beispiele bei Ihnen ausgelösten Szenarien und vor allem Ihre Körperreaktionen darauf. Ich komme später darauf zurück. Sollten Sie ähnliches erlebt haben, könnten Sie ggf. eine kleine Lesepause gebrauchen.

Dass die erwähnten Angebote natürlich optimaler Weise vom Anbieter einfühlend umgesetzt werden könnte, dazu hat das Gehirn eines unsportlichen Menschen keine vergleichbaren Erfahrungen gemacht. Die Folge der Panikattacke ist eine kräftige Abwehrhaltung.

Im Anschluss sucht das Gehirn vor allem kreativ nach Maßnahmen, um diesen Kelch an einem vorbeiziehen zu lassen. Und sei es durch versteckte Boykott- oder „Sabotageaktionen“.

Genauso wird es Menschen vom Typ *Athlet* gehen, die auf Grund ihrer Konstitution eine hohe Neigung zu („Power“-) Sport haben, wenn diesen ein Angebot gemacht wird, in einen Yoga-Kurs zu gehen.

### Handlungsempfehlung

Hilfreich und zielführend wäre ein einfacher Selbsttest. Hier wird die *Konstitution* (Leptosomen, Pykniker, Athleten, Hypoplastiker), das *Temperament* und die *Bedürfnisebene* ermittelt. Auf dieser Basis stellt sich jeder individuell sein passendes Angebot zusammen.\*<sup>19</sup> Mit Unterstützung eines ZRM-Trainings bringt sich der betroffene Mensch in die zur Umsetzung förderliche Haltung – der innere Schweinhund wird zum besten Freund.

Oft wurde mir berichtet, dass die neu eingeführten Gesundheitsangebote, fast nur von Frauen in Anspruch genommen würden. Und dort nur durch die, die sowieso ihr Leben gesund gestalten. Wobei wir erneut bei der Haltungsebene sind.

Zurück zum *Flutlicht am Ende des Tunnels*.

Nun habe ich in den letzten Jahren einen großen, geradezu Hoffnung gebenden Erfahrungsschatz zum ZRM-Training sammeln können. Zusätzlich entwickelte sich das ZRM für mich zum wahren „Türöffner“. Die Zahl meiner Präsentationen vor interessierten Personalern schnellte in die Höhe. Rasch wurde nachvollzogen, dass das ZRM eine echte Innovation ist. Das sie neu ist, muss nicht verwundern. Denn das ZRM wurde ja erst vor ca. 15 Jahren von Maja Storch und Frank Krause entwickelt. Es wird fortlaufend wissenschaftlich begleitet und optimiert. Erst seit knapp 20 Jahren lässt die Computertomografie das Wissen darüber, wie unser Gehirn „wirklich“ funktioniert, geradezu explodieren. Hiervon profitiert die Forschung zur Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Zielsetzung und vor allem was Menschen gesund hält (Salutogenese) enorm.

Wussten Sie, dass die Neurowissenschaft erst seit 2001 weiß, dass im menschlichen Gehirn Nervenzellen neu wachsen, genau genommen im Hippocampus?<sup>\*20</sup>

Der Hippocampus ist wichtig für das Lernen und das Gedächtnis. Jedoch ist dieses Areal sehr empfindsam. Im Fall von Dauerstress oder gar traumatischen Erfahrungen, kann man „quasi zu gucken“, wie dort Nervenzellen sich zurückbilden. Bis 2001 lernte man im Medizinstudium, dass Nervenzellen nach der Geburt nur noch absterben können. Jetzt weiß man, dass sich das Gehirn auch wieder erneuern und erholen kann.

Inzwischen erscheinen weltweit jährlich 100.000 Fachartikel mit neuen Erkenntnissen zum menschlichen Gehirn.

Das Verstehen, also das intellektuelle Durchdringen eines Themas, in diesem Fall des ZRM, ist das eine. Doch reflexartig, wiederum nicht bewusst beeinflussbar, meldete sich bei einigen, sehr interessierten Personalern deren [FehlerZoom](#). Zu vermuten

ist, dass sich auf deren geistigen Monitoren rasch diverse Szenarien darüber abspielten, inwieweit sich solch eine Innovation im eigenen Hause einsetzen lässt.

„*Innere Haltung, Bedürfnisse, Gefühle, Neurowissenschaft*, wenn ich solche Worte in den Mund nehme, laufe ich Gefahr, zumindest „die gelbe Karte gezeigt zu bekommen“. Gerade bei unserer (konservativen) Unternehmenskultur und/oder bei unseren völlig technisch orientierten, vor allem männlichen Führungskräften ...“ – könnten weitere Gedanken gewesen sein.

Denn wie reagiert das Gehirn auf Neues?

Doch wie menschenverachtend muss eine Unternehmenskultur sein, wenn man sich nicht um die bestmögliche Unterstützung für die Mitarbeiter kümmern mag?

Kamen Ihnen auch solche Gedanken und Bilder? Für ein Gehirn kann dies ein echtes Dilemma sein. Zur Auflösung dieser Ambivalenz habe ich einige, möglicherweise zielführende Beispiele:

Eine mit viel Humor ausgestattete Führungskraft, angesiedelt direkt neben dem Vorstand, berichtete mir, dass er psychologische Themen dem Vorstand übersetzt. Aus Psychologie wird *Maurerhandwerk, etwas Mörtel und dann Stein auf Stein ...*

Oder:

Tage vor dem Start eines ZRM-Teamworkshops in einem Unternehmen „warnte“ mich die Teamleitung ausdrücklich vor einer Teilnehmerin. Sie sei am längsten im Team und Betriebsratsmitglied und sei grundsätzlich erst einmal gegen alles Neue. Dass sie überhaupt nichts von dem Workshop halte, würde sie körpersprachlich deutlich ausdrücken. Sicher würde sie dies auch irgendwann verkünden.

Und in der Tat, die ersten zwei Stunden saß sie zwar mit im Halbkreis, doch zeigte sie mir abgewandt ihre Seitenansicht, ihre „kalte Schulter“. Sie würdigte mich fast keines Blickes. Dies änderte sich jedoch. Am Ende des ersten Tages fragte sie mich, ob sie mir denn für den nächsten Tag auch



ein Stück Kuchen mitbringen dürfe. Als Kuchenliebhaber löste dies bei mir eine angenehme Gänsehaut aus – ein in zweifacher Hinsicht positiver [somatischer Marker](#).

Was hier bei ihr wirkte, war der unglaubliche Ansteckungseffekt, dem sich im ZRM-Training (fast) kein Gehirn entziehen kann.

Ein letztes Beispiel noch:

Die für die Organisation eines anderen Workshops verantwortliche Führungskraft fragte mich, wie wir den Workshop denn nennen wollen, also welchen Titel er erhalten sollte? Ich sagte darauf, wir nennen das Kind beim Namen:

„Burnoutprävention für ...“

„Wie?“, entfuhr es ihm. „Dann kommt doch keiner! Niemand wird sich diese Blöße geben ...“

Wir nannten den Workshop „Burnoutprävention für ...“ und der Workshop war in Nullkommanix ausgebucht, mit Frauen **und** Männern.

War das hilfreich für Sie?

Ich freue mich auf Ihre Meinung.

Herzliche Gesundheitsgrüße

*Ihr*  
*Hartmut Neusitzer*

PS

Inzwischen arbeiten Reha-Kliniken der Deutschen Rentenversicherung, die sehr erfolgreich mit dem ZRM. Vier Reha-Kliniken arbeiteten zunächst für eine Langzeitstudie (drei Jahre) eng mit 68 Unternehmen und 26 Betriebsmedizinerinnen zusammen.

Die 157 Teilnehmenden waren Beschäftigte mit Risikofaktoren, durch die ihre Erwerbsfähigkeit ungünstig beeinflusst war.

Die Langzeitstudie kam unter anderem zu dem Ergebnis, dass der Anteil an Mitarbeitern, die mit einer großen Wahrscheinlichkeit bis zur altersbedingten Berentung im Erwerbsleben verbleiben, von durchschnittlich 50% auf rund 90% deutlich gesteigert werden konnte.

Und auch hier wurde erst über die Haltung im ZRM-

Training das Gesundheitsziel mit den Bedürfnissen und Wünschen der Teilnehmer in Einklang gebracht. Mit dieser inneren Haltung wurden dann Angebote wie z.B. Entspannungs- und Bewegungstraining zur Förderung von Achtsamkeit und Körperwahrnehmung umgesetzt.

Prof. Gerald Hüther, Neurobiologe, Uni Göttingen, hat anlässlich einer Tagung des Berufsverbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte (VDBW) formuliert: „Das Üben einzelner Lernschritte führe zu nichts. Wenn sich etwas ändern sollte, müsse es „unter die Haut gehen“. Das Hirn wird so, wie man es mit Freude und Begeisterung nutzt.“

Die beeindruckende Langzeitstudie liegt mir vor. Ich habe die Erlaubnis, diese Studie zu versenden. Mailen Sie mich hierzu gern an.

Quellen und Glossar

\*1

Die Kunst der Selbstmotivierung,  
Jens-Uwe Martens/Prof. Julius Kuhl  
Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen,  
Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau

\*2

**Erstreaktion und Zweitreaktion**

Sie lassen sich mit der PSI-Theorie von Prof. Dr. Julius Kuhl erläutern. Das Wissen der PSI-Theorie eignet sich in besonderem Maße, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu analysieren und zu unterstützen.

*Erstreaktionen*

kennzeichnen unseren Persönlichkeitsstil sowie die Art und Weise, wie wir zuerst auf vertraute oder neue Situationen reagieren. Der Persönlichkeitsstil kann durch bevorzugte Affektlagen (Stimmungen) und/oder das Temperament beeinflusst werden. Der Persönlichkeitsstil wird zum Teil genetisch bestimmt (z. B. das Temperament) und ist darüber hinaus durch frühe Lern- und Lebenserfahrungen geprägt. Der individuelle Persönlichkeitsstil ändert sich, wenn überhaupt, nur sehr langsam, das heißt durch langfristige Lern- und Entwicklungsprozesse.

*Zweitreaktionen*

beziehen sich auf die Ebenen der Kompetenzen.

Dazu gehören bestimmte [Selbststeuerungsfähigkeiten](#), z. B. die Selbstkontrolle und die Selbstregulation, oder die Fähigkeit, langfristige und schwierige Ziele zu verfolgen (Willensbahnung), die Selbstmotivierungskompetenz, die Affektregulationskompetenz (Selbstberuhigung, Selbstkonfrontation, Selbstmotivation, Selbstbremsung) und die Selbstdisziplin.

Während die Erstreaktionen stabil sind, können diese Zweitreaktionen trainiert und entwickelt werden.

Entscheidend für die Ausbildung von Stressresistenz, für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit ist nicht die Erstreaktion, sondern die Zweitreaktion. Selbst eine extreme Erstreaktion, d. h. ein extremer Persönlichkeitsstil, kann durch eine entsprechend ausgebildete Zweitreaktion, also eine Selbststeuerungskompetenz ausgeglichen werden.

Aus der Erstreaktion einer jeden Person ergeben sich Entwicklungsaufgaben. Zum Beispiel ergibt sich bei einer sehr temperamentvollen Person aus der erhöhten Impulsivität die Entwicklungsaufgabe, Impulskontrolle zu lernen.  
(Das kann z. B. für einen Choleriker segensreich sein.)

Eine sehr sensible Person kann lernen, mehr auf ihre Erfahrungen zu vertrauen und gelassener zu werden.

Eine selbstkritische Person kann lernen, selbstbewusst und selbstbestimmt zu handeln.

Beispiel

Ein in der Erstreaktion ängstlicher Mensch muss durch seine Sensibilität nicht unbedingt beeinträchtigt sein. Er kann durch gut ausgebildete Selbststeuerungskompetenzen diese erste ängstliche Reaktion kompensieren, indem er sich zum Beispiel vor einem Vortrag sehr schnell beruhigt. Dieses Zeitfenster kann so schmal sein, dass es kaum wahrnehmbar ist.

Ein sensibler Mensch, der sich effektiv selbst beruhigt, kann also einen Vortrag genauso kompetent und selbstbewusst halten wie ein weniger ängstlicher Mensch. Ob dem so ist, hängt von den Zweitreaktionen, den Selbststeuerungskompetenzen, ab. Diese lassen sich ein Leben lang entwickeln und

verbessern – das ist eine optimistische Perspektive,  
*also das Flutlicht am Ende des Tunnels.*

Besonders effektiv kann dies im Coaching geschehen, aber auch durch fortschreitende Lebenserfahrung und Selbstentwicklung.\*<sup>21</sup>

\*3

[Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin \(BAuA\)](#) bzw.  
Prof. Bandura, Uni Bielefeld und  
[WIdO Fehlzeitenreport 2012](#)  
Wissenschaftliches Institut der AOK

\*4

[Gesundheit im Controlling des Humankapitals](#)  
Prof. Dr. Thomas Günther, TU Dresden

\*5

[Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin \(BAuA\)](#) (dort auf Seite 18)

\*6+ 8 + 15

[Gelassenheit hilft – Anregungen für Gehirnbrenner](#) YouTube  
Prof. Dr. Gerald Hüther Uni Göttingen

\*7

[Gallup-Studie 2012](#)  
Innere Kündigung

\*10

Das egoistische Gehirn  
Prof. Achim Peters

\*11

Brainwash - Einführung in die Neurobiologie  
Prof. Dr. Gerald Hüther (Neurowissenschaftler)  
DVD

\*12

[Gallup-Studie 2012](#)  
Innere Kündigung  
[DAK-Gesundheitsreport 2013](#)

\*13 +14 + 19

Mañana-Kompetenz  
Dr. Maja Storch/Dr. Gunter Frank

\*16

Das Prinzip Selbstverantwortung  
Reinhard K. Sprenger

\*17

*RISIKO*

- Wie man die richtigen Entscheidung trifft  
Prof. Gerd Gigerenzer

Reinventing Organizations

- Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der  
Zusammenarbeit,  
Frederic Laloux

*Das Prinzip Selbstverantwortung*

Reinhard K. Sprenger

\*18

Die Psychoanalytikerin Wilma Bucci entwarf die  
Multiple Code Theory, wo sie die Erkenntnisse des  
Hirnforschers Antonio Damasio (Buch: Descartes'  
Irrtum) mit psychoanalytischen Gedankengut  
verband. In der Theorie erklärt sie, wie  
Informationen im Gehirn wahrgenommen und  
verarbeitet werden.

\*20

[Geist und Gehirn 018; Neuronen wachsen](#) –

YouTube, Geist & Gehirn

Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer

Auswertungsbogen zum

Onlinetest: „Wie gut ist Ihre Selbststeuerung?“

IMPART GmbH

Siehe auch [Selbststeuerung](#)