

## Das Gehirn im Aufruhr

Gesundheitsbrief 19

Autor: Hartmut Neusitzer - Oktober 2013

Im [Gesundheitsaufsatz 18](#) erfuhren Sie,

- dass *Präsentismus*<sup>1</sup> drei bis zehn Mal so hohe Kosten wie Fehlzeiten verursacht.
- wieso eine Seminarankündigung „Gesundes Führen“ krank machen könnte.
- wieso Tipps und Hinweise im *betrieblichen Gesundheitsmanagement* zu kurz greifen und sogar den Verweigerungsgeist aktivieren.
- wieso eine Führungskraft vor allem *innere Sicherheit* benötigt, um klug zu führen.

Weiterhin lernten Sie das Selbstmanagement-Training nach dem Zürcher Ressourcen Modell ([ZRM](#)) kennen. Gerade vor einem Veränderungsprozess (betrieblich und/oder persönlich) entfaltet ein vorgeschaltetes [ZRM-Training](#)<sup>2</sup> seine segensreiche Wirkung.

### Das Gehirn im Aufruhr

Für das Gehirn ist es völlig egal, ob es sich um eine kleine oder große Veränderung handelt, ob im Unternehmen oder im Privaten. Veränderung bedeutet für das Gehirn etwas Unbekanntes und somit zunächst eine Gefahr. Die dadurch ausgelöste Unruhe ist eine extrem hohe Anstrengung.

Denken wir nur an die ersten zwei bis vier Fahrstunden. Der Verstand<sup>3</sup> leistete Schwerstarbeit. Dementsprechend erschöpft fühlte man sich nach der Fahrstunde.

Führen wir uns weiterhin vor Augen, dass das Gehirn ca. 2% des Körpergewichts ausmacht. Sein täglicher Verbrauch an den täglich zugeführten Kohlenhydraten beträgt jedoch etwa zwei Drittel. Dies entspricht ca. 130 g Glucose (Traubenzucker), dem wichtigsten Treibstoff fürs Gehirn. In belastenden Stresssituationen, z. B. einen Vortrag halten, sind es sogar 90% der Energie<sup>4</sup>. Allein aus diesen Zahlen lässt sich ableiten, wieso das Gehirn Kraft raubende Veränderungen vermeiden möchte. Das Gehirn möchte seinem Besitzer vor allem das Überleben sichern und ihm in erster Linie „Gutes gönnen“. Auch hierum versucht es hohen Energieverbrauch zu vermeiden: Hat man sich durch Wiederholung an eine Tätigkeit gewöhnt, schaltet das Gehirn rasch in den automa-

tischen Modus. In diesem Modus arbeitet es zuverlässig wie ein Schweizer Uhrwerk.

Wenn wir bedenken,

- dass Unbekanntes für jedes Gehirn während der Millionen von Jahren seiner Entwicklung eine Gefahr bedeutet hat,
- dass es sich so entwickelt hat, blitzschnell auf Gefahren reagieren zu können,
- dass dies wiederum zentral für das Überleben war (denn von „blauäugigen“ UrUrUr-Ahnen stammen wir nicht ab),
- dass Menschen immer älter werden, wir also definitiv gesünder leben, allen Horror-Nachrichten (Lebensmittelskandale, Schweinegrippe, Zeckenalarm und vieles mehr) zum Trotz,
- dass die Krisenherde sich auf der Welt in den letzten Jahrzehnten stark reduziert haben,<sup>5</sup>
- dass die Kriminalitätsrate bei den „schweren Gewalttaten“ fallend ist<sup>6</sup> (dank der Medienpräsenz und unseres Medienkonsumverhaltens, denkt das Gehirn natürlich das Gegenteil),

könnte man annehmen, für ein menschliches Gehirn seien „goldene Zeiten“ angebrochen. Doch was lässt das menschliche Gehirn unbenommen in einer Art dauerhaftem Alarmzustand verweilen? Wieso fühlen sich so viele Menschen permanent gestresst und glauben, das Leben rase an ihnen vorbei?

Zum Verständnis hierzu ist wichtig zu wissen, dass sich die Genetik des menschlichen Gehirns seit ca. 100.000 Jahren nicht verändert hat<sup>7</sup>.

Doch gerade in den letzten 60 Jahren gab es für das Gehirn dramatische, nie dagewesene Veränderungen<sup>7</sup>: Globalisierung, Digitalisierung, Arbeitsverdichtung, Arbeitsplatzunsicherheit, ständige Umstrukturierungen, Unternehmensfusionen, Wertewandel, um nur wenige Aspekte aufzulisten. All diese Ereignisse führten dazu, dass haltgebende Strukturen wegbrachen. Das Gehirn reagiert auf diese Herausforderungen und unüberschaubaren Angebote, als wenn seinem Besitzer der Säbelzahn-tiger ständig im Nacken sitzt. Es hat keine Chance, zur Ruhe zu kommen.<sup>10</sup>

### Veränderungen in Unternehmen

Mitte 2013 arbeitete ich in einem international

tätigen Technologiekonzern mit mehreren zehntausend Mitarbeitern. Bis auf sehr wenige Ausnahmen sieht man den Menschen an, wie sehr sich die Demotivation in ihr Gesicht „eingegraben“ hat. Kollektiv werden die dortigen Mitarbeiterbefragungen jedoch so beantwortet, als wenn alles zum Besten stehe.

Nach dem Grund dafür befragt, erhielt ich in unterschiedlichen Varianten die Antwort, dass man keine sinnlosen und zeitraubenden Seminare mehr besuchen wolle. Gleiches erfuhr ich vor wenige Tage später in einem Versicherungsunternehmen.

Zu vermuten ist, dass die diversen Entlassungs- und Umstrukturierungswellen die Gehirne der verbliebenen Mitarbeiter in eine Art chronischen Alarmzustand versetzt haben. <sup>11</sup>

### Gefahr

#### *Gesundheitliche Folgen*

Bei einer längeren Stressbelastung kommt das Langzeitstresshormon Kortisol dauerhaft „ins Spiel“. Kurzfristig unterstützt Kortisol bei Stress das Immunsystem. Im Falle von Stress durch z. B. Angst oder Ärger wird es wie Adrenalin („Schreckhormon“) aus der Nebenniere ins Blut ausgeschüttet. Im Gegensatz zu Adrenalin erzeugt es aber keine Stresssymptome wie Unruhe oder Herzrasen. Im Gegenteil: Es bremst die durch Adrenalin und Co. ausgelösten Stressreaktionen des Körpers ab. Kortisol ist hierum der wichtigste Schlüssel, um unser Stresssystem zu beruhigen. <sup>12</sup>

Wird der Schutzmechanismus des Immunsystems jedoch durch zuviel Kortisol überreizt, wird der Abwehrwall immer löchriger. Das Krankwerden am ersten Urlaubstag ist dafür ein deutlicher Hinweis. <sup>13</sup>

### Gefahr

#### *Verhaltensänderung*

Weiterhin verändert sich bei lang anhaltendem Stress das Verhalten. Menschen werden dann immer rigider. Das heißt, starre Gewohnheiten dominieren, der Mensch wird unflexibel bis hin zur Starrköpfigkeit.

Hiermit ließe sich das Verhalten der erwähnten

Mitarbeiter erklären. Nun könnte man dies Verhalten auch als „Sabotageakt“ interpretieren. Doch gilt es hier zu bedenken, dass man im Falle von Stress den Zugang zu seiner riesigen Erfahrungsdatenbank (emotionales Erfahrungsgedächtnis bzw. dem Selbst<sup>14</sup>) verliert.

Lösungen erscheinen dann nur noch als ein „Entweder-Oder“ möglich. Um auf eine kreative „Sowohl-als-auch-Lösung“ zu kommen, brauche ich im Falle von Unruhe und Besorgnis im Gehirn die Fähigkeit zur *Selbstberuhigung*. Diese Kompetenz ist ein Teil der Königsdisziplin des Selbstmanagements ([Gesundheitsbrief 2 und 3](#)). Denn erst im Zustand der Gelassenheit ist es dem Gehirn möglich, sich eine kreative „Sowohl-als-auch-Lösung“ einfallen zu lassen.

### Teufelskreise

Entlassungs- und Umstrukturierungswellen führen bei Mitarbeitern und sicher auch bei Führungskräften zu dauerhafter Unruhe im Gehirn. Dies mündet in der Folge in unflexiblem Verhalten. Bei einer Führungskraft wird das oben beschriebene Verhalten seiner Mitarbeiter zu höherem Stressempfinden führen. Dies führt zu Hilflosigkeit, ggf. in fatalem Aktionismus. Mit großer Wahrscheinlichkeit ist ein rigider Führungsstil die Folge. Hierauf reagieren wiederum die Mitarbeiter und/oder jetzt auch weitere Kollegen mit noch mehr „Starrsinn“.

Dieser Rückschritt auf eine „infantile“ Entwicklungsstufe, entspricht einer Schwächung der Ich-Kontrolle. Der Verlust des damit einhergehenden Selbstwirksamkeitserlebens, führt meist zu psychischen Krankheiten.

Und es gibt noch einen weiteren Teufelskreis: Heute ist die Entwicklung einer starken Persönlichkeit wichtiger denn je. Wie oben erwähnt, mussten Menschen täglich noch nie so viele isolierte, mal erschreckende, mal widersprüchliche Informationen und Daten verarbeiten wie in der heutigen Mediengesellschaft. Und noch nie ist berufliches Fachwissen so schnell veraltet wie heute.

Kein Wunder, dass die Unternehmen immer mehr

nach persönlichen Schlüsselqualifikationen wie z. B. sozialer Kompetenz fragen. Vor diesem Hintergrund ist es geradezu paradox, dass die Voraussetzungen zur Entwicklung dieser persönlichen Kompetenzen immer ungünstiger werden.

Eltern haben – besonders als Doppelverdiener oder erst recht als berufstätig Alleinerziehende – immer weniger Zeit, sich auf einer persönlichen Ebene mit ihren Kindern ausreichend zu beschäftigen. Selbst wenn die Zeit da wäre, fehlt oft die entspannte, ruhige Situation und Einstellung, die man braucht, um sich auf einen anderen Menschen wirklich einzulassen. Die Sorge um den Arbeitsplatz, reale oder nebulöse Existenzangst, Arbeitsverdichtung und Besorgnis um die Zukunft des eigenen Nachwuchs verursachen eine große Unruhe im Gehirn. Vor diesem Hintergrund ist es eine völlige Überforderung, alles zu unterstützen, was in einem Kind oder einem Heranwachsenden an persönlichen Talenten und Möglichkeiten angelegt ist. Diejenigen, die dies doch schaffen, zahlen oft einen hohen Preis. Kaum ist der Nachwuchs aus dem Haus, könnte sich die Unruhe im Gehirn legen. Doch gerade dann treten, wie aus dem Nichts kommend, die unterschiedlichsten Krankheiten auf, im schlimmsten Fall bricht Krebs aus.

### Handlungsempfehlung

Nimmt man die enorm gestiegene Bedeutung der Entwicklung persönlicher Kompetenzen und die enorm gesunkene Unterstützung der Menschen gerade bei der Herausbildung dieser Fähigkeiten zusammen, so lässt sich die Wichtigkeit nachvollziehen, den Hintergründen und Ursachen differenziert auf den Grund zu gehen. Dann gilt es weg von hektischer und zunächst „billiger“ Symptombehandlung, hin zur Ursachenbeseitigung zu gelangen.

Doch viel wichtiger ist es, aktuelle Maßnahmen, Konzepte, Hilfsangebote und Strategien sehr kritisch zu überdenken. An entscheidenden Stellen gilt es, sie neu zu entwickeln. Dem Einzelnen und/oder dem Unternehmen wird damit ermöglicht, aus den oben beschriebenen Teufelskreisen auszusteigen.

Diese Konzepte werden bereits umgesetzt. Sie sind

wissenschaftlich „sauber“ hergeleitet, begründet und durch zahlreiche Studien abgesichert. Sie sind neu und in der Breite noch unbekannt. Und da sie neu sind, bedeuten sie erst einmal erneut Unruhe im Gehirn ... ;-)

Positiv anzuerkennen ist, dass es erste Ansätze eines Umdenkens gibt. Hierzu gehört unter anderem, dass der Personalentwicklung im Unternehmen inzwischen ein erheblich höherer Stellenwert beigegeben wird. In einem weiteren Schritt gehört dann jedoch auch eine Veränderung „im Denken“ in der Personalentwicklungsabteilung dazu. Reine Bedarfsabfragen, „Was braucht ihr im nächsten Jahr?“ können nur ins Leere führen. Denn woher soll der Mitarbeiter oder die Führungskräfte wissen, was wirklich hilft?

Aus einem, „Meine Mitarbeiter fühlen sich überfordert. Der Krankenstand ist zu hoch“ folgt ein eintägiges Seminarangebot: „Stressfrei durch den Arbeitstag“ mit sicher gut gemeinten Analysen, Selbsttests, Hintergründen, Tipps und Anregungen ...

Sie schmunzeln gerade?

Dem Besuch so eines Seminars folgt das oben beschriebene Verweigerungsverhalten. Auch wird der Ruf der Personalentwicklungsabteilung dann sicher (weiteren) Schaden nehmen – ein Teufelskreis im Teufelskreis ...

Nebennutzen einer „neuen“, klugen Personalentwicklung: Das Unternehmen wird für gute Mitarbeiter attraktiver. Ein Engelskreis wäre geboren ...

Im nächsten Gesundheitsbrief erfahren Sie, wie es einem Fremdziel gelingen kann, sich ungewollt in unser Gehirn „einzunisten“.

Herzliche Gesundheitsgrüße

*Ihr  
Hartmut Neusitzer*

1

### Präsentismus

Menschen gehen trotz eingeschränkter Arbeitsfähigkeit zur Arbeit. Siehe auch [Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin \(BAuA\)](#) bzw. Prof. Bandura, Uni Bielefeld (mit Link zum Volltext im unteren Teil) und [WIdO Fehlzeitenreport 2012](#) Wissenschaftliches Institut der AOK

2

### ZRM-Training

Die theoretische Grundlage des ZRM-Trainings ist das Zürcher Ressourcen Modell. Als ein Selbstmanagementtraining unterstützt es Menschen dabei, zielgerichtet zu handeln.

Im Verlauf des ZRM-Trainings erlernen die Teilnehmenden die theoretischen und praktischen Voraussetzungen, um sich selbstkongruente Ziele zu setzen und diese nachhaltig in zielrealisierendes Alltagshandeln zu überführen. Das ZRM-Training ist konsequent ressourcenorientiert und in seinem Ablauf wissenschaftlich begründet. Es arbeitet dabei ausschließlich mit Ressourcen, über welche die Teilnehmenden entweder bereits verfügen, oder auf die sie leichten Zugriff haben. Aufgrund dieser Maßnahmen wird die Umsetzung des im Training gelernten im beruflichen und privaten Alltag der Teilnehmenden entscheidend gefördert.

#### Auswirkungen:

- Stabilität in Stimmung und Kontrollerleben
- Innerpsychische Kohärenz sowie
- Entkoppelung von Stimmung und Kontrollerleben

Durch konsequentes Selbstmanagement lernen die Teilnehmenden, Einfluss auf ihr Gefühlsleben und auf ihre Handlungen zu nehmen. Von Außenreizen gesteuertes Reagieren wird zunehmend durch zielgerichtetes Handeln ersetzt.

Durch die Entkoppelung von Stimmung und Kontrollerleben führt ein Misserfolg dann eher dazu, dass neue Strategien für das zielgerichtete Handeln entwickelt werden. Misserfolge werden somit dann mit einer proaktiven Einstellung bewältigt. Auch mit einer getrübten Stimmung aufgrund eines Misserfolges bleibt das Kontrollerleben erhalten.

3

Innerhalb der PSI-Theorie ist der Verstand einer von vier Teilen der menschlichen Psyche.

Der Verstand ist vom Kurzzeit- bzw. Arbeitsgedächtnis abhängig. Dieser Gedächtnistyp kann nur fünf Informationseinheiten auf einmal bereit halten. Menschen, die vor allem mit dem Verstand arbeiten, kommen in komplexen, dynamischen Situationen rasch an ihre Grenzen.

4 + 12

Buch: Das egoistische Gehirn, Prof. Dr. Achim Peters

5

Interview: Matthias Horx:

Anleitung zum Zukunftsoptimismus. Zugang finden Sie [hier](#).

#### ein MUSS:

Buch RISIKO, Prof. Gerd Gigerenzer (Direktor der Abteilung „Adaptives Verhalten und Kognition“ und Direktor des Harding-Zentrum für Risikokompetenz)

6

PDF: Prof. Dr. Wolfgang Heinz Universität Konstanz: [Wie sicher lebt man in Deutschland?](#)

PDF: [Polizeiliche Kriminalstatistik 2012](#)

Im Jahr 2012 wurden in Deutschland 5.997.040 Straftaten polizeilich registriert. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies einen Anstieg um 0,1 Prozent.

7 + 10

DVD Brainwash Prof. Dr. Gerald Hüther

10 + 12 + 13

Buch: Mañana-Kompetenz – Entspannung als Schlüssel zum Erfolg; Dr. Maja Storch/Dr. Gunter Frank

10

Buch: Die Kunst der Selbstmotivierung (Seite 18 bis 19); Jens-Uwe Martens/Prof. Dr. Julius Kuhl

11

Vortrag: [Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbenuer](#) - Prof. Dr. Gerald Hüther (Universität Göttingen)

Das Selbst ist innerhalb der [PSI-Theorie](#) eines von vier psychischen Teilsystemen des Gehirns. Dieses System wurde Dank der Computertomographie (= bildgebendes Verfahren) im vorderen rechten Teil des Gehirns lokalisiert. Dieses System speichert alle persönlich relevanten Erfahrungen. Es ist immer aktiv, wenn uns etwas persönlich betrifft. Zum Beispiel wenn wir nachspüren, was ein Erlebnis uns persönlich bedeutet. In der PSI-Theorie wird dieses System das Selbst genannt. In diesem Gehirnareal wird fortlaufend und blitzschnell jedes Erlebnis/jedes Angebot eines anderen daraufhin überprüft, ob uns eine ähnliche Erfahrung/ein ähnliches Angebot in der Vergangenheit gut getan hat oder ob es uns geschadet hat. Darum wird es auch das emotionale Erfahrungsgedächtnis genannt.

Diese den ganzen Tag im Hintergrund des Bewusstseins laufenden Bewertungen kann das Selbst leisten, weil es über eine riesengroße Datenbank verfügt. Diese ist viel größer als der modernste Computer. Dieser Teil des Gehirns ist 200.000 Mal schneller als die Gehirnregion, mit der wir bewusst arbeiten, also der Verstand. Und das wichtigste in diesem ganzen Zusammenhang: Das Selbst kennt alle Bedürfnisse seines Besitzers oder seiner Besitzerin sehr genau und kann blitzschnell entscheiden, ob ein Vorschlag, der von jemand anderem kommt, zu der eigenen Bedürfnislage passt oder nicht. Das Selbst ist also ein wichtiger Lotse, wenn es darum geht, das eigene Leben so zu gestalten, dass man sich selbst darin pudelwohl fühlt.