

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

Wie Mitarbeitende die Hirnforschung für Selbstführung, Persönlichkeitsentwicklung und Stressabbau nutzen können

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie sich Mitarbeitende, insbesondere Hochleister und Führungskräfte, mittels Erkenntnissen der Hirnforschung noch wirkungsvoller selbst steuern und optimieren können (Neuro-Self-Leadership),
- wie sich künftige Herausforderungen im Berufsleben mit Neuro-Self-Leadership meistern lassen.

Die Autorin

Dr. phil. Nicole Strauss (Jg. 1968) ist psychotherapeutischer Coach und Unternehmensberaterin mit langjähriger eigener Führungserfahrung. Nach Leitungs- und Vorstandsfunktionen in Konzernen und Start-ups leitet Strauss seit 2008 ihr eigenes Unternehmen. Mit Lebens- und Managementenerfahrung sowie psychologischer Fundierung begleitet sie Fach- und Führungskräfte dabei, sich selbst und andere gesund zu führen bzw. Krisen und Veränderungen zu meistern. Strauss ist zudem Hochschuldozentin und Fachautorin.

Kontakt: www.nicole-strauss.com; www.xing.com/profile/Nicole_Strauss10;
Twitter: @strausscoaching

Inhalt

	Seite
1 Einleitung: Mit Hirnforschung zum Meister der Selbstführung	2
2 Neuro-Self-Leadership: Hirngerechte Selbstführung in der Praxis	5
2.1 Werden Sie selbst-bewusst!	8
2.2 Leben Sie gesund und erhöhen Sie Ihre Energie! ...	10
2.3 Reduzieren Sie Ihren Stress!	12
2.4 Synchronisieren Sie Ihre Ziele mit Ihren Bedürfnissen! ..	16
2.5 Erziehen Sie sich selbst!	21
2.6 Führen Sie Regie im eigenen Leben!	23
2.7 Räumen Sie auf!	28
2.8 Leben Sie in einer Liebesbeziehung mit sich selbst! ...	30
2.9 Pflegen Sie Ihre Beziehungen und grenzen Sie sich ab!	34
2.10 Hinterfragen Sie sich und lernen Sie dazu!	36
3 Ausblick: Künftige Herausforderungen mit Neuro-Self-Leadership meistern	40
4 Literatur	43

1 Einleitung: Mit Hirnforschung zum Meister der Selbstführung

Auch wenn bisher nur ein Bruchteil der Geheimnisse des Gehirns und des menschlichen Nervensystems gelüftet sind, können diese Erkenntnisse schon heute in der Berufswelt nutzbar gemacht werden. Zu gewisser Verbreitung hat Neuro-Leadership gefunden. Dabei geht es um die Frage: Wie können Vorgesetzte und Personalabteilungen die Erkenntnisse der Neurowissenschaften/Hirnforschung praktisch dafür einsetzen, um die Qualität der Mitarbeiterführung in Unternehmen zu verbessern?

Noch relativ jung ist hingegen die Disziplin des Neuro-Self-Leadership (hirngerechte Selbstführung). Dabei ist doch jeder Berufstätige eine Führungskraft in eigener Sache, setzt seine Ressourcen und Talente für seine beruflichen Aufgaben ein, muss mit seinen Energien haushalten und ein gesundes Stressmanagement erreichen, sollte seine Defizite und persönlichen Lernfelder bearbeiten usw.

Für all diese Herausforderungen bietet die Hirnforschung interessante Erkenntnisse und Umsetzungshilfen. Sie zeigt zahlreiche alltagstaugliche Möglichkeiten auf, „entsprechend der ... neurowissenschaftlich fundierten Grundbedürfnisse des [Menschen] eine ‚gehirngerechte‘ Umgebung zu schaffen“ (Peters/Ghadiri 2013: 8). Jedoch: „Wer glaubt, dass die Neurowissenschaften nur auf bestimmte Knöpfchen hinweisen müssten, auf die man ... drücken kann, damit [Menschen] besser funktionieren, wird ... enttäuscht sein“ (Elger 2013: 21). Schließlich ist der Mensch ein nicht-triviales System, d. h. bei Eingabe eines bestimmten Inputs ist nicht bekannt, welcher Output herauskommen wird. Dem Neuro-Self-Leader geht es vielmehr darum, die Neurowissenschaften/Hirnforschung als eine wichtige Quelle neben anderen anzuzapfen, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Berufswelt noch besser zu meistern. Dies soll durch zwei Thesen untermauert werden.

These 1: Beschäftigte brauchen professionelle Selbstführung

Beschäftigte – vor allem Hochleister bzw. Führungskräfte – müssen heute im Berufsleben anspruchsvolle Rahmenbedingungen aushalten und hohe Erwartungen erfüllen: schneller und ständiger Wandel, häufige Restrukturierungen, schärfere Markt- und Wettbewerbsbedingungen, Effizienzdruck und Arbeitsverdichtung, Einsatz moderner Kommunikationsmittel und ständige Erreichbarkeit u. v. m. Auch die Lockerung der Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (häufigere Stellenwechsel zur Karriereförderung, Reise- und Auslandstätigkeiten, befristete Stellen, Mobile und Home Office, Projekteinsätze, Zeitarbeit/Arbeitnehmerüberlassung, Outsourcing und Freelancertum) steigert die Notwendigkeit professioneller Selbstführung. Berufstätige bekommen heute sehr viel weniger Vorgaben, Orientierung und Sicherheit von ihren Arbeitgebern als frühere Generationen, die tendenziell an autoritäre Führungsstile, lebenslange Betriebszugehörigkeit und überschaubare Aufgabenkomplexität gewöhnt waren. Der moderne Wissens- und Kopfarbeiter ist viel stärker selbst verantwortlich für Form und Inhalt seiner Tätigkeit – also z. B. für seine soziale und kommunikative Intelligenz bzw. Teamfähigkeit, seine

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

Ziele und intrinsische Motivation, seine Life Balance, sein Networking und die Selbstvermarktung, seine Arbeitstechniken und das lebenslange Lernen angesichts exponentiell zunehmenden Wissens.

These 2: Professionelle Selbstführung hält gesund

Der starke Anstieg von stressbedingten psychischen und psychosomatischen Erkrankungen in den vergangenen Jahren deutet noch auf eine andere herausragende Bedeutung von Selbstführung in der modernen Berufswelt hin. Berufstätigen muss es auf breiter Front besser gelingen, Hochleistung nachhaltig ein ganzes Berufsleben lang zu erbringen – also ohne auszubrennen, (wiederholt oder chronisch) zu erkranken bzw. in die Frührente zu gehen.

Dies ist

- im Interesse des Einzelnen (Lebensqualität, Einkommen, Selbstbestimmtheit),
- im Interesse der Unternehmen (Erhalt von Wissens- und Leistungsträgern, Einsparung von Recruiting- und Krankheitskosten, Arbeitgeberimage) und
- im Interesse der Volkswirtschaft (Wachstum, Steuereinnahmen, Senkung Sozialausgaben).

Vor allem drei für den von Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt wichtige Beschäftigtengruppen – die jungen Generationen Y und Z, Frauen/Mütter und Mitarbeiter 50+ – sind Studien zufolge immer weniger bereit, ihre Gesundheit und Life Balance für Beruf und Karriere zu opfern. Entsprechend formulieren sie Erwartungen an Unternehmen, ein gesundheitsförderndes und stressreduziertes Arbeitsumfeld zu schaffen (Strauss 2013a). Aber auch der Beitrag der Selbstführung ist nicht zu unterschätzen: Jeder Mensch ist grundsätzlich selbst dafür verantwortlich, wieviel Leistung er in den Beruf investiert, wie er seine körperliche und seelische Gesundheit schützt, wie er sich motiviert und vor Stress/Frust bewahrt usw. Entsprechend wird von Berufstätigen heute erwartet, konsequent ein wirkungsvolles Stressmanagement anzuwenden (Strauss 2013b).

Um diese Fülle teils bekannter und teils neuer Anforderungen zu erfüllen, brauchen Berufstätige aller Hierarchiestufen wesentlich verbesserte Fähigkeiten der Selbstführung. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

Zehn Dinge, die Mitarbeitende über das Gehirn wissen müssen

Grundkenntnisse über Aufbau und Funktionsweise des menschlichen Gehirns – der Keimzelle von Denken, Fühlen, Motivation, Leistung und Kommunikation – sind für Berufstätige hilfreich, um sich noch besser zu erkennen und professioneller zu führen. Zehn Dinge sollte man über den „Brain-Directed Man“ (Peters/Ghadiri 2013: 12 f.) wissen, um „die Motivstruktur und die Handlungs- und Entscheidungsprozesse des Menschen aufgrund der im Gehirn ablaufenden Prozesse“ (Peters/Ghadiri 2013: 12 f.) besser erklären und steuern zu können:

1. Das Gehirn ist unser komplexestes Organ. Es hat jedoch klare Strukturen.
2. Gefühle spielen eine entscheidende Rolle – aber keine allmächtige.
3. Unser Gehirn funktioniert ganz überwiegend unbewusst.
4. Jedes Gehirn hat seine Realität. Es gibt keine Objektivität.
5. Das Gehirn liebt die Routine und das Bekannte. Change is pain!
6. Veränderung ist möglich – bis ins Alter.
7. Mentaltechniken verändern das Gehirn positiv.
8. Die körpereigene „Drogenküche“ belohnt und beflügelt.
9. Multitasking ist schädlich.
10. Das Gehirn ist ein soziales Organ, das Kooperation belohnt.

Die vorgenannten Punkte werden im Beitrag „Mit Neuro-Leadership Mitarbeiter besser führen“ (Nr. 6.157 dieses Werkes) näher erläutert.

2 Neuro-Self-Leadership: Hirngerechte Selbstführung in der Praxis

Der Nutzen und die praktischen Anwendungsmöglichkeiten der Neurowissenschaften bzw. Hirnforschung für die Selbstführung sollen nun in zehn Punkten erläutert werden. Die Reihenfolge stellt keine Priorisierung dar, alle Punkte sind gleich wichtig. Ihnen gemeinsam ist eine immer mehr an Einfluss gewinnende Selbstführungs-Philosophie der „Lebensmeisterschaft“. Nachdem jahrzehntelang der Mensch als ein überwiegend von Genen und frühkindlicher Prägung determiniertes Wesen gesehen wurde, betont das Menschenbild der Hirnforschung eher die Selbststeu-

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

erungs- und Selbstoptimierungsfähigkeiten (Hüther 2011; Dispenza 2012; Küstenmacher 2014).

Beim Neuro-Self-Leadership geht es nicht darum, „bestehende Verhaltensmuster ... als unsinnig zu bezeichnen, sondern vielmehr darum, sie durch alternative Verhaltensmuster zu ergänzen und das Repertoire an Handlungsoptionen zu erweitern, um schließlich die ‚frischeren Verhaltensweisen‘ als die für die Beteiligten erfolgreicherer Reaktionsweisen mittel- und langfristig etablieren zu können“ (Peters/Ghadiri 2013: 83).

Orientierung zum übergeordneten Ziel von Selbstführung kann das Konzept der Resilienz (von lat. *resilire* = zurückspringen, abprallen) geben. Ursprünglich wurde Resilienz von der Forschung eng umschrieben als psychische Widerstandsfähigkeit, die die Bewältigung von Krisen oder ungünstigen Lebensumständen ermöglichte (Welter-Enderlin/Hildenbrand 2006). Heute beschreibt das Konzept ein ganzes Lebensgefühl bzw. einen umfassenden Anspruch an Selbstführung, um die steigenden Anforderungen des Lebens zu meistern und nicht stresskrank zu werden (Mourlane 2015; Rampe 2010). In dieser weit gefassten Definition zeichnen sich resiliente Menschen durch folgende Eigenschaften aus:

Selbsterkenntnis	Ich habe einen realistischen Überblick über meine Stärken/funktionierenden Lebensfelder und meine Entwicklungsfelder („Baustellen“).
Persönlichkeitsentwicklung, Lernwille	Ich setze mich mit meinen Prägungen aus Elternhaus und Biografie kritisch-konstruktiv auseinander, kenne meine „Macken“ (z. B. Perfektionismus) sowie meinen Schatten und arbeite daran. Ich lerne gerne in jeder Hinsicht dazu.
Zielgerichtetheit, Selbstwirksamkeit, Disziplin	Ich kenne in wesentlichen Lebensbereichen klar meine Ziele. Ich arbeite diszipliniert auf diese Ziele hin. Ich glaube an meine Gestaltungsmacht. Ich bin meist stärker als mein innerer Schweinehund.
Selbstliebe, Selbstwert	Ich finde mich liebenswert und wertvoll. Ich lobe mich und baue mich positiv auf. Ich bin mir selbst der beste Freund.

Gelassenheit, Humor, gesunde Distanz, Fehlertoleranz	Ich nehme andere sowie mich und meine „Dramen“ nicht so wichtig. Ich identifiziere mich nicht zu sehr mit Beruf oder anderen Aufgaben und Idealen. Ich lerne aus Fehlern und korrigiere sie schnell.
Achtsamkeit, Selbstfürsorge	Ich bin in gutem Kontakt mit mir und achte meine Bedürfnisse. Ich pflege einen gesunden Egoismus. Ich Sorge gut für meine körperliche und seelische Gesundheit.
Regeneration, Abgrenzungsfähigkeit	Ich lade regelmäßig meine Akkus auf und kann mich entspannen. Ich Sorge für eine gute Life Balance („ora et labora“), kann Nein sagen und mich von anderen abgrenzen.
Veränderungsfähigkeit, Verantwortung	Ich verdränge nicht, wenn mich Menschen oder Situationen belasten, sondern arbeite an einer Verbesserung der Lage. Ich übernehme zu 100 Prozent Verantwortung für mein Leben.
Optimismus, positiver Fokus	Ich denke diszipliniert positiv, sehe das Gute in jeder Situation, meide Jammern und Opferhaltung. Ich bin lösungsorientiert und weniger auf Probleme fixiert.
Soziale Netze	Ich habe und pflege gute, nährnde menschliche Beziehungen in Privatleben und Beruf. Ich umgebe mich mit Menschen, die mir gut tun und mich im Leben voranbringen.
Soziale Intelligenz	Ich kann in der Kommunikation mit anderen meinen Standpunkt souverän klar machen und Feedback geben/nehmen.
Dankbarkeit, Lebensfreude	Ich bin dankbar für das viele Gute in meinem Leben. Ich freue mich an Kleinigkeiten. Ich habe viele Quellen der Lebensfreude.
Vertrauen, Spiritualität, Glaube	Ich vertraue auf den guten Verlauf meines Lebens. Ich fühle mich an eine größere Macht angebunden.

Abb. 1: Eigenschaften resilienter Menschen (zugleich: Stress-Bewältigungsmechanismen)

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

Mit folgenden zehn Teilbereichen der hirngerechten Selbstführung kann Resilienz ausgebaut werden.

2.1 Werden Sie selbst-bewusst!

Die moderne Hirnforschung belegt auf wissenschaftlicher Grundlage, was alle großen Religionen und viele philosophische Schulen seit Jahrtausenden postulieren: Die menschliche Persönlichkeit ist im Grunde genommen heil und gesund. Wenn man einmal Menschen mit schweren psychischen Störungen oder gravierenden Traumatisierungs-Erfahrungen ausklammert, dann verfügt jeder von uns über einen stabilen Persönlichkeitskern, der auch Selbst genannt wird. Hier entstehen Selbstwert, Selbstliebe und Selbstachtung. Hier wurzeln Urvertrauen und Lebenstüchtigkeit. Hier entspringen Beziehungs- und Liebesfähigkeit. Hieraus fließen die Fähigkeiten zur Selbstmotivation und Stressabwehr.¹

Jedoch wird dieses intakte Selbst ab dem Zeitpunkt unserer Geburt und vermutlich auch schon während der Schwangerschaft überlagert von externen Einflüssen. Beispiele sind die Familiensituation, die finanzielle und soziale Herkunft, Vorbild und Erziehungsstil der Eltern, die eigenen Lebenserfahrungen, kulturell-religiöse Normen u. v. m. Diese und weitere Einflüsse formen die Hirnstruktur und damit die Persönlichkeit eines Kindes und Jugendlichen. Bis zum Erwachsenenalter hat sich dann das sogenannte Ego gebildet – unsere gewordene, gewachsene, geformte, anezogene Persönlichkeit. Das Ego überlagert stark (teils völlig) unser gesundes Selbst und ist die Quelle von z. B. Ängsten, Komplexen, Stressanfälligkeit, Aggressivität, Konkurrenz- und Machtstreben, Beziehungsunfähigkeit, Helfersyndrom, Diva-Allüren, Perfektionismus, Harmoniesucht, Konfliktscheu u. v. m. (Tolle 2010).

Vielen Menschen ist diese von außen (Eltern, Gesellschaft, Kultur, Biografie) stammende Konditionierung gar nicht als solche bewusst. Sie glauben, das Ego sei ihre Identität; sie identifizieren sich mit dem Ego und können diese (oft schädlichen) Automatismen in ihrem Gehirn nicht kritisch hinterfragen oder stoppen. Besonders problematisch wird eine solche Unreflektiertheit bei den Ego-Anteilen, die das Gehirn völlig ins Unterbewusstsein verdrängt hat. Man spricht hier vom sogenannten

1 Dieses Menschenbild findet in der psychologischen Wissenschaft seinen Niederschlag im Zweig der sog. Positiven Psychologie. Vgl. Auhagen 2008.

Schatten (Dahlke 2010): Er umfasst alles, was ich an mir verleugne, nicht auslebe, nicht wahrhaben will, nicht ertragen kann (Traumatisierungen, Verletzungen, Erniedrigungen, Verluste, unterdrückte sexuelle Identität, Familiengeheimnisse/-tabus u. v. m.). Menschen mit hohen Schattenanteilen in ihrer Psyche neigen entweder zur Selbstsabotage/Selbstschädigung oder zu überzogenem Alphaverhalten, Ehrgeiz und Aggressivität.

Sowohl Ego- als auch Schatten-Anteile der Persönlichkeit wirken sich auf das Verhalten eines Menschen im Beruf aus – insbesondere in der Position als Führungskraft. Schlimmstenfalls ist eine Vorgesetzte so unreflektiert, dass sie z. B. den eigenen Perfektionismus und die damit verbundenen Stressrisiken für sich und ihre Mitarbeiter gar nicht erkennt. Oder ein Chef kann nicht realisieren, dass er sich durch seine Kritikunfähigkeit eine Riege von Ja-Sagern herangezüchtet hat, die ihn nicht mehr ehrlich beraten oder sogar belügen. US-Forscher glauben sogar gemessen zu haben, dass in Chefetagen ein sechsmal höherer Anteil von Menschen mit psychopathischen Zügen (manipulativ, wenig einfühlsam, ichbezogen, kritikunfähig, skrupellos) sitzt als im Bevölkerungsdurchschnitt.²

Zu einer hirngerechten Selbstführung gehören deshalb zwingend Selbsterkenntnis und (kritische) Selbstreflexion. Einer der Vorreiter der wissenschaftlichen Untersuchung der Manager-Seele – der Niederländer Manfred Kets de Vries – Professor an der französischen Kaderschmiede INSEAD und bekannt geworden mit provozierenden Publikationen wie „The Leader on the Couch“ (Kets de Vries 2006) und „Führer, Narren und Hochstapler“ (Kets de Vries 2008) – stellt fest: Manager, die sich persönlich nicht in der Balance befinden, kosten Unternehmen viel Geld, weil sie Fehler machen und Mitarbeiter demotivieren. Daher sollten alle Berufstätigen, insbesondere aber Führungskräfte wissen, welche Kräfte und Energien in ihrer Persönlichkeit wirken, wie sich diese auf ihr Team- und Führungsverhalten auswirken, welche Risiken ihnen selbst, ihren Kollegen und Mitarbeitern dadurch entstehen, wie Dysbalancen in der Persönlichkeit ausgeglichen werden können und welche mentale Haltung grundsätzlich den Berufs- und Führungserfolg begünstigt.³ All dies gilt umso mehr, als wichtige Gruppen auf dem Arbeitsmarkt (insb. Frauen, Junge und Ältere) laut vieler übereinstimmender Umfragen immer weniger bereit

2 www.wiwo.de/erfolg/management/psychopathen-im-buero-wahnsinns-typen-auf-der-chefetage/10229310.html, Aufruf: 05.10.2015.

3 Mehr zu Persönlichkeits-Reflexion für Führungskräfte: Strauss 2013: 85–95.

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

sind, unter destruktiven und menschlich fragwürdigen Führungspersönlichkeiten zu leiden.

Sofort-Tipp für den Berufsalltag: Die Balkon-Übung

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen wie die Figuren Waldorf und Statler von der Muppet Show auf einem Balkon und beobachten aus gebührender Distanz das Geschehen – nur, dass auf der Bühne keine Puppen und Schauspieler agieren, sondern die verschiedenen Anteile Ihrer Persönlichkeit. Da haben Sie vielleicht heute beim Morgenmeeting Ihren „Besserwisser“ gezeigt, der die Idee eines Kollegen im Keim erstickt hat. Später hat dann der „Kontrolletti“ in Ihnen eine Mitarbeiterin durch zu enges Führen demotiviert. Und Ihr „Keiner-macht-es-so-gut-wie-ich“-Anteil ist verantwortlich, dass Sie abends mal wieder Überstunden machen, statt zu delegieren oder Nein zu sagen. Je öfter Sie in der Lage sind, aus der Distanz diese Kräfte und Wirkmechanismen in Ihrer Persönlichkeit bewusst wahrzunehmen, desto leichter fällt es, diese zu verändern.

2.2 Leben Sie gesund und erhöhen Sie Ihre Energie!

So altmodisch es klingt, so wahr ist es: Ein gesunder Lebensstil ist essenziell für optimale Hirnfunktionen und nachhaltige Leistungsfähigkeit im Beruf. Zahlreiche aktuelle Forschungsergebnisse bestätigen dies:

- 30 Minuten *Sport* am Tag erhöhen die Neuroplastizität des Gehirns. Das ist die Fähigkeit, neue synaptische Verbindungen zu knüpfen – also innovativ zu sein und zu lernen.⁴ Sport erhöht außerdem die Fähigkeit des Gehirns, Glückshormone zu produzieren und damit das leistungs- und motivationssteigernde Belohnungssystem zu stimulieren (s. Kapitel 2.8).
- Ein weiterer wichtiger Gesundheitsfaktor ist ausreichend *Schlaf*: So bereitet das Gehirn während der Nacht u. a. Entscheidungen für den nächsten Tag vor, installiert und bearbeitet Erinnerungen, stellt die Weichen für Kreativität am nächsten Tag, festigt den Lernerfolg des vergangenen Tages und ermöglicht dem Körper die bessere Ausübung

4 Studie zit. in: 10 Things You Can Do to Literally Change Your Brain. In: <https://blog.todoist.com/2015/10/20/10-things-you-can-do-to-literally-change-your-brain/>, Aufruf: 18.11.2015.

körperlicher Abläufe (z. B. einer Yogaübung oder eines Golfabschlags) (Gregoire 2014).

- *Ruhe* und *Entspannung* während des Tages können sich Berufstätige beispielsweise über Meditationsübungen verschaffen. Regelmäßig Meditierende wiesen bei Untersuchungen der University of California in Los Angeles weniger Aktivität in Hirnarealen auf, die dazu führen, dass sie Probleme und Konflikte persönlich nehmen und als stressfördernd interpretieren. Im Umkehrschluss können deshalb Meditierende tendenziell gelassener mit Herausforderungen umgehen, gesünder ihren Stress regulieren und reifer mit Kollegen und Mitarbeitern kommunizieren (Gladding 2013).
- *Spaziergehen* im Grünen reduziert die Neigung des Gehirns, über negative Dinge oder Selbstvorwürfe zu grübeln – wirkt also stresssenkend und selbstwertsteigernd (Reynolds, Gretchen. How Walking in Nature Changes the Brain⁵).
- Konsequenterweise *gesunde Ernährung* mit Reduzierung schwer verdaulicher bzw. schwächender Lebensmittel (Alkohol, dunkles Fleisch, Weißmehl, Fett, künstliche Zusatzstoffe) ist anzustreben.⁶ Besonders eindeutige Hinweise auf die Einschränkung der Hirngesundheit gibt es beim Konsum von zu viel Zucker: Die Hirnleistung sinkt, während das Risiko von Depression und Demenz steigt (Gregoire 2015).
- Erwachsene sollten zwei bis drei Liter Wasser oder andere ungesüßte, koffein- und alkoholfreie *Getränke* pro Tag trinken. Gehirne im dehydrierten Zustand müssen stärker arbeiten, um die gleiche Leistung zu erzielen – was Müdigkeit fördert und die Stimmung drückt. So empfinden Studien zufolge durstige Menschen fordernde Aufgaben als besonders schwer: Sie haben Schwierigkeiten, sich zu konzentrieren, sie werden müde, sind aber gleichzeitig angespannt. Bei größerem Wassermangel sinken zudem die Denkleistungen deutlich.⁷

5 <http://mobile.nytimes.com/blogs/well/2015/07/22/how-nature-changes-the-brain/>, Aufruf: 18.11.2015.

6 www.welt.de/gesundheit/article119081110/Welche-Nahrung-das-Gehirn-auf-Touren-bringt.html, Aufruf: 18.11.2015.

7 Interview mit Prof. Dr. Ulrich Ettinger, Institut für Psychologie, Universität Bonn. Zit. in: www.dasgehirn.info/aktuell/frage-an-das-gehirn/wie-viel-liter-fluessigkeit-am-tag-braucht-das-gehirn, Aufruf: 18.11.2015.

Sofort-Tipp für den Berufsalltag: Gesundheit managen

Überlassen Sie Ihre gesunde Lebensführung nicht dem Zufall. Managen Sie sie, wie Sie ein berufliches Projekt managen – z. B. mit

- *Kalendereinträgen:* Nicht nur Geschäftsmeetings verdienen einen festen Platz im Kalender, auch Ihr Waldspaziergang oder das Fitnessstudio. Aktivieren Sie automatische Erinnerungsfunktionen im Smartphone.
- *To-Do-Listen:* Gehen Sie stets mit einer (gesunden) Einkaufsliste in den Supermarkt und vermeiden Sie Impulskäufe.
- *Zeitmanagement:* Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre Terminlage der kommenden Woche. Wann essen Sie außer Haus? Wann in der Kantine? Was brauchen Sie dann noch daheim im Kühlschrank? Sorgen Sie im Büro und zu Hause stets für ein Minimum an gesunden Lebensmitteln (Obst, Nüsse usw.) – das erspart Ihnen, zu oft den Pizzadienst zu bestellen.
- *Unterstützende Equipment:* Es gibt heute eine Vielzahl an Wearables (Fitnessarmbänder, Sportuhren) und Apps, die Sie bei Ihrer gesunden Lebensführung unterstützen.

2.3 Reduzieren Sie Ihren Stress!

„Um die Kapazität des Gehirns für produktive Arbeit zu nutzen, braucht der Mensch Ruhe und Konzentration“ (Elger 2013: 61). Diese zentrale Erkenntnis der Hirnforschung legt den Finger in eine der größten Wunden unseres modernen Arbeitslebens: Immer mehr Menschen leiden unter chronischem Stress und Überforderung. All dies reduziert über komplexe Wirkmechanismen die Leistungsfähigkeit des Gehirns – in der Analogie eines Computers würde man sagen: Die Prozessoren laufen heiß und der Speicher ist zu voll. „Überforderung ist eines der größten Probleme der Gegenwart. Dabei geht es aber nicht nur darum, viele Dinge gleichzeitig zu tun, was das Gehirn ohnehin nicht macht, sondern auch Entscheidungen in kürzester Zeit treffen zu müssen, was für das Gehirn ebenfalls eine hohe Belastung darstellt. Besonders dann, wenn es Entscheidungen sind, die sowohl bei der einen wie bei der anderen Alternative zu unbefriedigenden Ergebnissen führen“ (Elger 2013: 59).

Eine besondere Herausforderung für das Gehirn sind ständige Außenreize, Störungen, Multitasking und die permanente Erreichbarkeit durch moderne Kommunikationsmittel. Forscher haben gemessen, dass Büro- und Wissensarbeiter im Schnitt alle drei Minuten bei ihrer konzentrierten Arbeit unterbrochen werden und es dann im Schnitt mehr als 20 Minuten dauert, bis man wieder zu seiner ursprünglichen Aufgabe zurückgekehrt ist. Vier von zehn Ablenkungen führen sogar dazu, dass man die Ursprungstätigkeit gar nicht wieder aufnimmt.⁸ Kanadische Forscher haben gemessen, dass wir – u. a. aufgrund von Störungen – in etwa einem Drittel unserer wachen Zeit die Gedanken gar nicht auf die Aufgabe konzentrieren, die gerade vor uns liegt.⁹ Andere Untersuchungen deuten darauf hin, dass dem durchschnittlichen Büroarbeiter etwa zwei Stunden am Tag durch (fremde oder selbst verursachte) Störungen verloren gehen.¹⁰ Leider wirkt unser Gehirn an dieser Misere mit: Kleine, vor allem angenehme Ablenkungen von einer Aufgabe setzen zunächst den Glücksstoff Dopamin frei. Dies kann – vor allem, wenn man seine eigentliche Tätigkeit nicht mag – eine regelrechte Sucht nach Ablenkung begründen. Langfristig jedoch steigt bei ständig unkonzentrierten und abgelenkten Menschen der Spiegel des schädlichen Stresshormons Cortisol. Außerdem nimmt die Hirn-Leistungsfähigkeit generell ab¹¹ und das subjektive Empfinden von Stressbelastung, Frustration, Zeit und Leistungsdruck steigen (Mark 2008).

Hirnforscher empfehlen daher, sich konsequent in Singletasking zu üben – also der konzentrierten Erledigung einer Aufgabe nach der anderen. So gelingt es:

1. Eliminieren Sie Ablenkungen

Wer sich immer wieder dabei ertappt, während der Arbeitszeit auf bestimmten Webseiten zu surfen oder Apps zu benutzen, kann diese zu bestimmten Zeiten mit speziellen Blockade-Apps sperren. Es emp-

8 Ergebnisse von Gloria Mark, University of California in Irvine. Zit. in: FOCUS 37/2015: 77.

9 Ergebnisse von Kalina Christoff, University of Vancouver. Zit. in: FOCUS 37/2015: 79.

10 <https://blog.todoist.com/2015/09/01/why-single-tasking-is-your-greatest-competitive-advantage-plus-19-ways-to-actually-do-it/>, Aufruf: 18.11.2015.

11 Eine britische Studie maß einen Rückgang des IQ um zehn Punkte bei Menschen, die ständig auf neue Mails schauen und diese bearbeiten. Zit. in: FOCUS 37/2015: 80.

fehlt sich zudem, jegliche Benachrichtigungs-Symbole, Töne oder Lichtsignale für eingehende Nachrichten auszuschalten. Telefone sollten während Phasen konzentrierten Arbeitens stummgeschaltet oder umgeleitet werden. Spezielle Apps ermöglichen es, dass herausragend wichtige Anrufe dennoch durchkommen. Ablenkungen während konzentrierten Arbeitens können auch vermieden werden, indem man zwei Computer benutzt (einen für die Kommunikation mit der Welt und einen offline) oder seinen einzigen Computer öfter einmal vom Netz nimmt. Störungsanfällige Menschen sollten sich auch darin üben, nur ein Programm, eine Anwendung, einen Tab bzw. eine Datei offen zu haben – nämlich für das Thema, an dem Sie gerade arbeiten. Empfehlenswert ist außerdem, nur zwei- bis dreimal am Tag in seine Mails zu schauen und diese dann nach Priorität zu bearbeiten. Zu üben wäre außerdem, wirklich da zu sein und zu fokussieren: Die parallele Nutzung von Notebooks und Smartphones in Besprechungen oder Musikberieselung per Kopfhörer während der Arbeit sind nur vordergründig eine Arbeitserleichterung oder Entspannungsquelle. De facto belasten sie das Gehirn.

2. Arbeiten Sie mit einer Aufgabenliste

Zu Beginn jeder Arbeitswoche und jedes Arbeitstages sollte eine realistische Aufgabenplanung für das entsprechende Zeitintervall erfolgen. Die Priorisierung in „dringende Aufgaben“ und „wichtige Aufgaben“ kann helfen, über die Reihenfolge der Abarbeitung zu entscheiden. Manche störungsanfälligen Menschen profitieren davon, sich einzelne Aufgaben wie einen Termin in den Kalender zu schreiben. Dadurch sind sie auch für Kollegen und Chefs kalendarisch nicht „buchbar“. Wer große Probleme beim Singletasking hat, kann sich von seiner Aufgabenliste die einzelnen Punkte auf separate Post-It-Klebezettel schreiben, sichtbar aufhängen und einen nach dem anderen erledigen. Motivierend kann es sein, die erledigten Post-It einer Woche aufzubewahren, um das Ausmaß seiner Leistung vor Augen zu haben. Psychologen empfehlen zudem, sich für Aufgaben stets ambitionierte Deadlines zu setzen – dieser freiwillig gewählte Druck bewahrt unter Umständen davor, sich mit anderem zu verzetteln. Eine Möglichkeit der Selbstkontrolle ist die Anwendung einer Zeiterfassungs-App. Hier kann rückwirkend analysiert werden, wie viel Zeit in welche Aufgaben geflossen ist. Wer für mehrere Projekte und Aufgaben zuständig ist, kann versuchen, jedem Arbeitstag ein Schwerpunktthema zu geben,

sich also überwiegend um ein Projekt zu kümmern und nicht um alle gleichzeitig.

3. Managen Sie Unvorhergesehenes

Niemand kann sich und seine Aufgaben zu 100 Prozent vorausplanen. Zu wenig ausgeschöpft werden jedoch die Möglichkeiten, Unvorhergesehenes in geregelte Bahnen zu lenken. So kümmern sich Berufstätige laut übereinstimmenden Studien um etwa drei von vier unvorhergesehenen Störungen sofort – unabhängig ob sie objektiv dringend sind oder nicht. Besser ist es, das Anliegen auf seine Aufgabenliste zu nehmen und später darauf zurück zu kommen. Zu kultivieren ist in diesem Zusammenhang auch die Kunst, gegenüber Kollegen, Kunden und Mitarbeitern professionell und respektvoll Nein zu sagen. Oft kommen die Ablenkungen aber gar nicht von außen, sondern aus dem eigenen rastlosen oder neugierigen Geist. Bei der Internetrecherche zu Thema A auf ein spannendes Thema B gestoßen? Nicht weiterlesen, sondern den Link auf eine „Liste interessanter Lektüre“ setzen. Um diese dann auch zu nutzen, sollte feste Lese- und Recherchezeit regelmäßig in den Kalender eingeplant werden. Während einer konzentrierten Arbeit einen Geistesblitz für ein anderes Projekt gehabt? Nicht gleich umsetzen, sondern eine Notiz auf der „Ideen-Liste“ machen. Wenn besagtes Projekt dann in den Fokus rutscht (bspw. an seinem Thementag, s. o.), ist der Geistesblitz für diesen Zeitpunkt gesichert.

4. Seien Sie gnädig mit sich

Singletasking soll nicht in Schikane und roboterhaftes Funktionieren ausarten, dabei spielt das Gehirn ohnehin nicht mit. Hirnforscher wissen: Je länger man konzentriert an einer Sache gearbeitet hat, desto höher das Risiko von Langeweile und Ermüdung. Störungen und Ablenkungen haben dann leichtes Spiel. Besser ist es, regelmäßig Pausen zu machen, zu regenerieren und die Seele einmal baumeln zu lassen. Arbeitspsychologen empfehlen, mehrere kleine Auszeiten am Tag einzulegen. Berufstätige, die dies beherzigen, leiden beispielsweise seltener an Kopfschmerzen, überanstrengten Augen oder Rückenschmerzen. Gleichzeitig sind sie zufriedener in ihrem Job und fühlen sich weniger ausgebrannt.¹² Und wenn alle guten Tipps zum konzentrierten Arbeiten nicht geholfen haben und der Tag doch in Auf-

12 Studienergebnisse der University in Texas. Zit. in: www.spektrum.de/news/die-beste-zeit-fuer-pausen-ist-vormittags/1365447, Aufruf: 18.11.2015.

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

schieberitis und Chaos geendet ist? Dann hilft es, sich selbst zu vergeben und am nächsten Tag wieder mit Ordnung und Konzentration weiterzumachen. Selbstvorwürfe indes lassen dieses Ziel in immer weitere Ferne rücken, wie Forscher gemessen haben (Pychyl 2010).

Sofort-Tipp für den Berufsalltag: Die Zeit einfrieren

Machen Sie folgende Übung, wenn Sie einmal wieder „zu viele Bälle in der Luft haben“ oder Ihre Gedanken abschweifen, statt im Hier und Jetzt zu sein:

1. Stehen oder sitzen Sie still, wo immer Sie gerade sind.
2. Lassen Sie gezielt den Atem ruhiger werden; wenn möglich schließen Sie kurz die Augen.
3. Stellen Sie sich vor, dieser Moment Ihres Lebens ist eine Szene in einem Film, sie sind der Regisseur. Erzeugen Sie gedanklich ein Standbild, indem Sie die Szene einfrieren.
4. Stellen Sie sich dann die Frage „Was ist genau *jetzt*?“
5. Und dann wählen Sie je nach Situation: Jetzt schreibe ich konzentriert diese Mail zu Ende (und telefoniere nicht gleichzeitig oder antworte dem Kollegen im Türrahmen). Jetzt nehme ich wach an diesem Meeting teil (und checke nicht ständig meine Mails auf dem Smartphone). Jetzt dusche ich genüsslich (und denke nicht schon an den ersten Termin heute Morgen im Büro). Jetzt trinke ich einen Kaffee und plaudere mit Kollegen (und lasse das Handy einfach klingeln).
6. Nachdem Sie Ihre aktuelle Aktivität abgeschlossen haben, entscheiden Sie: „Was kommt jetzt als Nächstes?“ ...

2.4 Synchronisieren Sie Ihre Ziele mit Ihren Bedürfnissen!

Das Führen über Ziele (Management by Objectives – MbO) ist in Unternehmen eine verbreitete und anerkannte Management-Methode. Sie dient Führungskräften dazu, Unternehmensziele auf ihr Team und ihre Mitarbeiter herunter zu brechen und mit Mitarbeitern individuelle Zielvereinbarungen zu schließen. Das von Peter Drucker entwickelte MbO gilt als motivations- und produktivitätssteigernd. Auch in ihrer Selbstführung profitieren Menschen davon, klare Ziele zu definieren, sie umzusetzen

und deren Erreichen zum Anlass für die eigene Wertschätzung zu nehmen. So gilt insbesondere in der Stressforschung: Menschen, die sich Ziele setzen und Erfolge bei deren Umsetzung erzielen, sind psychisch gesünder, motivierter, zufriedener und frustresistenter (Kaluza 2014).

Was in der Theorie unbestritten ist, ist in der Praxis allerdings für viele Menschen eine große Herausforderung. Auf dem Weg zur Zielerreichung stehen zahlreiche Hürden: Oft wird nicht genügend Disziplin aufgebracht. Alte schlechte Gewohnheiten konterkarieren den Erfolg. Man fühlt sich bei der Zielumsetzung unwohl oder schuldig. Es gibt Zielkonflikte, d. h., der Erfolg in einer Sache bringt Probleme in einem anderen Gebiet. Der Verstand unterstützt das Gefühl, emotional bleibt aber eine Distanz. Aus diesen und anderen Gründen ist die Selbstführung mit Zielen – quasi MbO in eigener Sache – für viele Berufstätige eher Frust als Lust. Zwei Ursachen gibt es hierfür: Die Ziele sind nicht mit den – vom Gehirn gesteuerten – Grundbedürfnissen des Menschen synchronisiert. Und die Ziele sind nicht hirngerecht formuliert.

Wer in seiner Selbstführung Probleme mit der Zielerreichung hat, hat das Belohnungssystem im Gehirn nicht ausreichend stimuliert. „Ohne die Aktivierung des Belohnungssystems läuft nichts. Entscheidungen und die Einspeicherung von neuen Gedächtnisinhalten sind ebenso vom Belohnungssystem abhängig wie die Motivation und Zukunftsorientierung“ (Elger 2013: 168). Persönliche Ziele müssen also dazu geeignet sein, die Grundbedürfnisse des Menschen zu erfüllen. Nur dann schüttet die hirneigene „Drogenküche“ genug Endorphine und andere Glücksstoffe aus, die wiederum Energie und Disziplin für weitere Schritte auf das Ziel hin ermöglichen. Gleiches gilt übrigens für die Ziele, die von Unternehmen und Vorgesetzten für die Mitarbeiter gesetzt oder mit ihnen vereinbart werden. Hier nur die Ratio oder den Geldbeutel (im Sinne einer ziel- und leistungsabhängigen Vergütung) anzusprechen, greift aus Sicht der Hirnforschung zu kurz und ist nicht geeignet, aus Mitarbeitern dauerhaft motivierte Höchstleister zu machen.

Wer sich über Ziele selbst führen will, sollte diese also mit seinen Grundbedürfnissen synchronisieren bzw. Konflikte zwischen Ziel und Bedürfnis minimieren:

- Wegen seines Grundbedürfnisses nach *Bindung* braucht der Mensch möglichst viele positive Beziehungserfahrungen – also angenehme Begegnungen mit und soziale Unterstützung von anderen Menschen.

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

- Das Bedürfnis nach *Orientierung* und *Kontrolle* zeigt sich darin, dass „der Mensch mit seinen Maßnahmen und Aktionen seine Umgebung in seinem Sinne beeinflussen möchte“ (Peters/Ghadiri 2013: 59). Auch eine ausreichende Vorhersehbarkeit künftiger Ereignisse dient diesem Bedürfnis, denn „kann das Gehirn Wahrnehmungen nicht einordnen, so muss es vergleichsweise mehr Energie aufbringen, um unbekannte Situationen zu verarbeiten“ (Peters/Ghadiri 2013: 92).
- Jeder Mensch strebt außerdem danach, *seinen Selbstwert zu erhöhen* und *vor Angriffen zu schützen*. Vor allem auf Selbstwertbedrohungen reagiert das Gehirn äußerst sensibel: „Wird das Individuum in seinem Selbstwert bzw. Status verletzt, aktiviert diese Bedrohung Areale im limbischen System und der Großhirnrinde, die wiederum zu einer erhöhten Sensitivität für Bedrohung und Stress führen.“ (Arnsten 2009).
- Das Bedürfnis nach *Lustgewinn* und *Unlustvermeidung* ist stark individuell ausgeprägt und wird von den unterschiedlichsten Faktoren bedient.
- Das Bedürfnis nach *persönlichem Wachstum* und *Lernen* erfüllt sich beispielsweise dann, wenn gesteckte Ziele erreicht wurden bzw. ein Mensch sich neue Aufgaben und Wissensgebiete erschließt.

Somit steigt die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Zielen, wenn sie bedürfniskonforme Inhalte und eine hirngerechte Form haben:

- **Spezifisch und konkret:** Je konkreter ein Ziel formuliert ist, desto mehr empfindet der Mensch Orientierung und Kontrolle. Bei einem konkreten Ziel („Ich steigere mein Gehalt in den nächsten drei Jahren um zehn Prozent.“) kann die Erreichung eindeutig festgestellt werden; dieses Erfolgserlebnis baut den Selbstwert auf und führt zu Lustgewinn. Ein konkret erreichtes Ziel wird vom Hirn zudem als Beleg für persönliches Wachstum gewertet.
- **Positiv und im eigenen Einflussbereich:** Vermeidungsziele („Ich will mich von meinem Kollegen das nächste Mal nicht mehr so provozieren lassen.“) sind wirkungslos und kollidieren mit dem Bedürfnis nach Kontrolle und Selbstwert. Nur das positive Zielbild des eigenen Verhaltens (Annäherungsziel) entfaltet motivierende Wirkung („Wenn XY mich das nächste unterbricht, sage ich ‚Stop‘ und fordere ihn auf, mich ausreden zu lassen.“) Außerdem sollten Berufstätige bei Ihren Zielen auf die eigenen Stärken und die eigene Initiative Wert legen („Vor der Bewerbung auf eine Auslands-Teamleitung belege ich einen Intensiv-

kurs Business English und gönne mir einen persönlichen Konversationstrainer.“) und eine Passiv- bzw. Defizithaltung vermeiden („Ohne gescheites Englisch versetzen die mich nie ins Ausland, ich muss hier dringend etwas tun.“).

- **Messbar, terminiert und in kleine Zwischenschritte zerlegt:** Nur die konkrete Messbarkeit der Zielerreichung bedient wirkungsvoll das Bedürfnis nach Orientierung („Ich weiß exakt, ob und wann ich am Ziel bin.“). Das Definieren von Milestones und Zwischenetappen erhöht das Kontrollgefühl, steigert den Selbstwert („Es geht voran.“) und schafft Lust (vor allem, wenn man sich für Etappenerfolge belohnt). Wer große Ziele in kleine Unteraufgaben zerlegt, kann selbst bei Misserfolgen noch das Bedürfnis nach persönlichem Wachstum bedienen: Zum einen ist Scheitern im Detail keine Gefährdung des Gesamtziels. Zum anderen können überwundene Detailprobleme einen Menschen erst recht stolz machen und motivieren.
- **Ambitioniert, aber realistisch:** Sich mit Zielen zu überfordern (= die persönlichen Ressourcen reichen nie und nimmer für die gesteckten Anforderungen aus) ist genauso frustrierend für das Gehirn wie eine Unterforderung (= man hat viel mehr Ressourcen, traut sich aber zu wenig zu oder hat zu wenig Antrieb). Erkenntnisse der Hirnforschung korrespondieren vielmehr mit dem schon zum Klassiker gewordenen Flow-Modell nach Csikszentmihály (2004): Die meiste Motivation und die größten Glücksgefühle entstehen, wenn Ziele ambitioniert und dennoch erreichbar sind und der Mensch die für ihn typischen und sein Wesen ausmachenden Schlüsselkompetenzen einsetzen kann.
- **Attraktiv:** Die meisten Menschen scheitern mit ihren Zielen, weil sie in Konflikt mit einem oder mehreren ihrer Grundbedürfnisse stehen. Auch der Konflikt zwischen einem Ziel und einem ethisch-moralischen Wert kann zu einer Blockade führen.

Beispiel 1: Das selbst gesteckte Ziel „Versetzung an einen Unternehmensstandort im Ausland, weil dies karrierefördernd ist“ kann bei einem Menschen mit ausgeprägtem Bindungsbedürfnis eine innere Sabotage bewirken, weil der Verlust des vertrauten Umfelds droht.

Beispiel 2: Einer Bankmitarbeiterin werden sehr anspruchsvolle Vertriebsziele vorgesetzt, wobei klar der Verkaufserfolg über der adäquaten Beratung der Kunden steht. Dieses von Unternehmensseite definierte Ziel könnte dem Bedürfnis der Mitarbeiterin nach Kontrolle („Ich will über die Schwerpunkte meiner Arbeit selbst bestimmen.“),

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

nach Bindung („Ich will meine Kunden fair und ehrlich beraten.“), nach Unlust-Vermeidung („Ich werde zur Verkaufsmaschine degradiert.“) und nach persönlichem Wachstum („Nur Policen zu verticken, langweilt mich.“) widersprechen.

In beiden Beispielen wird die Umsetzung des Ziels nicht unmöglich: Es kann aber nur erreicht werden, wenn die Person den Ziel-Bedürfnis-Konflikt erkennt und ihn aktiv bearbeitet bzw. sich selbst steuert (s. Kapitel 2.5 und 2.6). Eine weitere Möglichkeit ist es, den Ziel-Bedürfnis-Konflikt als so gravierend zu erkennen, dass man von dem Ziel ablässt. Dauerhaft gegen die eigenen Bedürfnisse und Werte zu arbeiten, erhöht das Risiko für eine psychische Stressbelastung.

- **Stimmig:** Auch zwischen den einzelnen Bedürfnissen eines Menschen kann es zu Konflikten kommen. Bietet z. B. die Chefin einem Mitarbeiter ein verantwortungsvolles Projekt inklusive Beförderung an, liegt hier die Chance zur Selbstwerterhöhung. Dies lockt den angesprochenen Mitarbeiter durchaus. Zugleich keimen in ihm Bedenken: Das Bindungsbedürfnis sieht das Risiko, wegen der Beförderung keine Zeit mehr für die Ehrenamts-Aktivitäten in der Telefonseelsorge zu haben. Das Kontrollbedürfnis hält dagegen, man könne mit dem höheren Gehalt ruhiger schlafen angesichts der drückenden Haus-Hypothek. Doch das Bedürfnis auf Unlust-Vermeidung ist anderer Ansicht: Auf die mit dem Karrieresprung verbundenen längeren Arbeitszeiten und häufigeren Dienstreisen hat es „null Bock“. In dieser innerpsychischen Gemengelage gilt es – bei Bedarf mit einem Coach –, klare Prioritäten zu setzen und einen Kompromiss zu erreichen. Ansonsten sinken die Chancen auf stressfreie Zielerreichung signifikant.

Sofort-Tipp für den Berufsalltag: Das Kopfkino

Das menschliche Gehirn unterscheidet nicht zwischen realen und in der Fantasie gedachten Situationen. Allein schon mit der fantasievoll-bildlichen Beschäftigung mit Ihren Zielen erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass diese eintreten bzw. Sie sie umsetzen können. Die Vorstellung im Kopfkino, dass das Ziel bereits erreicht sei, trägt schon zum Neuerschalten Ihrer Gehirnstrukturen und somit Ihrer Art zu denken und zu fühlen bei. Damit erhöhen Sie Ihre Chancen, dass Sie auch real anders denken, fühlen und – vor allem – handeln können, um Ihre Ziele auch de facto zu realisieren. Nehmen Sie sich daher immer ein-

mal wieder ein paar Minuten Zeit für eine Visualisierungsübung: ruhiger Ort, bequeme Sitz- oder Liegehaltung, Augen schließen, Atem ruhig werden lassen. Und dann stellen Sie sich so überzeugend und sinnesprall wie möglich vor, Sie haben Ihr Ziel erreicht. Was sehen Sie? Was hören Sie? Inszenieren Sie sich in Ihrer best möglichen Version à la Steven Spielberg. Und vor allem: Fühlen Sie sich wohl bei Ihrer Fantasie. Seien Sie dankbar, freudig, stolz, genießerisch in Anbetracht Ihrer Zielerreichung. Zweifel, dass Sie das wirklich erreichen können, sind sofort durch gute Gefühle zu ersetzen.

2.5 Erziehen Sie sich selbst!

Zu einer hirngerechten Selbstführung gehören Selbsterkenntnis und (kritische) Selbstreflexion, um die von Elternhaus und Lebenserfahrungen antrainierten Ego-Anteile sowie die verdrängten Schatten-Anteile seiner Persönlichkeit wahrzunehmen und zu bearbeiten (s. Kapitel 2.1). Dies ist quasi ein Erziehungsauftrag in eigener Sache: Es gilt, dienliche Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen auszubauen (z. B. Empathie, Entscheidungsfreude, die Fähigkeit zur Strukturierung und Fokussierung) und dem Berufserfolg abträgliche Aspekte zu transformieren (z. B. Perfektionismus, Misstrauen, Harmoniesucht, Einzelkämpfertum, Geltungssucht). Die Funktionsweise des menschlichen Gehirns macht es grundsätzlich möglich, in jedem Lebensalter an den der Persönlichkeit zugrunde liegenden synaptischen Strukturen zu arbeiten. Allerdings werden Menschen unerwünschte, stress- und konfliktfördernde Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensmuster nicht „per Knopfdruck“ los, da das Gehirn sehr beharrlich an seinen Routinen und Automatismen festhält. Selbsterziehung ist möglich, sie braucht jedoch Disziplin und Geduld in folgenden Schritten:

1. Gedanken-Hygiene durch Achtsamkeit

Erfolgreiche Selbstführungskräfte nehmen öfter als durchschnittliche Menschen ihre Gedanken bewusst wahr. Der durchschnittliche Erwachsene denkt pro Tag etwa 70 000 Gedanken, die meisten davon sind unbewusst und bei vielen Menschen auch tendenziell negativ. Dies führt zur ständigen Reproduktion von unerwünschten Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen. Psychologen gehen auch davon aus, dass Menschen sich mit der Färbung ihrer Gedanken pas-

sende Situationen in der Außenwelt konstruieren – negative Gedanken führen also mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zu negativen Erlebnissen wie Stress, Frust, Fehlern oder Konflikten. Der Volksmund kennt dies als die sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Zentrale Herausforderung für die hirngerechte Selbstführung ist es also, so oft wie möglich achtsam die eigenen Gedanken, Gefühle und inneren Zustände wahrzunehmen. Leitfragen, die man sich so oft es geht stellen sollte: Wie geht es mir gerade jetzt? Was war mein letzter Gedanke? Wie fühle ich mich gerade? Was beschäftigt mich innerlich? Wie ist mein Energieniveau? Welche innere Einstellung beeinflusst mich gerade?

2. Analyse innerer Einstellungen

Je regelmäßiger ein Mensch seine Gedanken und inneren Zustände beobachtet, desto deutlicher verdichten sich diese Beobachtungen zu Mustern. Jeder Mensch verfügt als Ergebnis von Genen, Erziehung und Lebenserfahrungen über ein Mindset, eine Anzahl stark prägender innerer Einstellungen, Muster und Antreiber. Diese sind im Gehirn als starke, leistungsfähige synaptische Verschaltungen gebahnt und bestimmen – größtenteils automatisch und oft auch unbewusst („Eisberg-Überzeugungen“) – das Denken, Fühlen und Handeln. Schon vor Jahrzehnten konnten amerikanische Sportpsychologen nachweisen, dass die inneren Einstellungen eines Menschen starke Auswirkung darauf haben, wie bestimmte Situationen dann konkret ablaufen – beispielsweise ein Sportwettkampf (Mahoney/Avener 1977). Dieses Prinzip gilt auch für alle anderen Situationen in Privat- und Berufsleben. Es ist daher gut investierte Zeit, sich seiner inneren Einstellungen klar zu werden und zu verstehen, wie diese sich auf das eigene Leben auswirken.

Hilfreich können folgende Fragen sein:

- Mit welchen Leitsätzen/Prinzipien bin ich erzogen worden?
- Welche Regeln galten in meinem Elternhaus bezüglich Leistung/Arbeit auf der einen Seite sowie Freude/Genuss usw. auf der anderen Seite?
- Welchen Lebensstil hatten meine Eltern, insb. in punkto Arbeit und Stress?
- Was musste ich tun, damit meine Eltern zufrieden mit mir waren?
- Für was wurde ich gelobt bzw. getadelt oder gar bestraft?

- Welche Vorbilder und welche Feindbilder gab/gibt es in meiner Familie?
- Welche Sprichwörter habe ich meiner Kindheit oft gehört?
- Gibt es belastende Situationen, mit denen ich immer wieder konfrontiert bin?
- Gibt es Lebensbereiche, in denen ständig Spannungen herrschen?
- Tauchen Probleme bestimmter Art immer wieder auf?

3. Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen

Der nächste Schritt ist es, erkannte und analysierte innere Einstellungen und typische Verhaltensweisen konsequent zu transformieren, wenn diese sich schädlich auf Erfolg, Gesundheit, Sozial- und Kommunikationskompetenz usw. auswirken. Die Neuroplastizität des Gehirns ermöglicht dies. Dieses täglich diszipliniert umzusetzende Training wird im nächsten Kapitel 2.6 beschrieben.

Sofort-Tipp für den Berufsalltag: Die Stop-Übung

Jede Persönlichkeitseigenschaft, jede für Sie typische Denk- und Verhaltensweise ist in Ihrem Gehirn durch dicke, leistungsstarke Nervenstränge repräsentiert, die Ihr Gehirn bevorzugt „befährt“. Hirnforscher sprechen von „Autobahnen“. Machen Sie sich Folgendes zur disziplinierten Übung: Wann immer Sie sich bei einem unerwünschten Gedanken (z. B. „Das klappt sowieso nicht.“) ertappen oder kurz vor einer unerwünschten Handlung (z. B. „Ich sage dem XY jetzt genau, wie er es machen soll. Basta!“) stehen, sagen Sie sich innerlich vehement „Stop“ und stellen sich ein Stop-Verkehrsschild vor. Damit unterbrechen Sie einen Übertragungsvorgang in Ihrem Gehirn, Sie stellen sozusagen eine Straßensperre auf der Autobahn auf. Atmen Sie dann tief durch, zählen bis drei und wählen bewusst eine andere, Ihrem Berufserfolg dienlichere Denk- bzw. Verhaltensweise.

2.6 Führen Sie Regie im eigenen Leben!

Der Neuro-Self-Leader kennt die Einflüsse von Genen und Erziehung auf seine Hirnstrukturen – und damit seine Art zu denken, zu fühlen und zu handeln. Er weigert sich jedoch, sich diesen „Voreinstellungen“

zu unterwerfen. Vielmehr setzt er den Mechanismus der Neuroplastizität (Umstrukturierungsfähigkeit des Gehirns durch Veränderung der synaptischen Verschaltungen) ein, um per konsequenter Selbstführung seine Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Dies gelingt mit folgenden Schritten:

1. Verantwortung

Voraussetzung für Wandel ist die Akzeptanz des Bestehenden. Somit sollte jeder Berufstätige zunächst einmal den Status-quo analysieren. Wie prägen die eigenen inneren Einstellungen und Muster (z. B. Perfektionismus, Versagensängste) den Berufsalltag, das eigene Verhalten, die Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und Geschäftspartnern? Inwiefern ist jeder für das Ausmaß seines Erfolges und seines Stresses selbst verantwortlich? Wie sehr hat man an guten bzw. belastenden beruflichen Rahmenbedingungen selbst mitgewirkt usw.? Für alles, was ist, sollte der Mensch die volle (Mit-)Verantwortung übernehmen und sich von Opferhaltungen lossagen. Letztere sind passiv und gestaltungsarm; nur aus Verantwortung kann Veränderung erwachsen.

2. Re-Framing

Nach dem Anerkennen der eigenen Verantwortung folgt das Umsteuern – zunächst im Inneren. An Persönlichkeitsentwicklung interessierte Berufstätige sollten bewusst, willentlich und diszipliniert die eigenen inneren Einstellungen verändern, wenn diese erfolgshemmend und stressfördernd sind. „Frame“ bedeutet auf Englisch „Rahmen“. Jeder Mensch ist frei, alle inneren Zustände und äußeren Situationen in den gewünschten Interpretations-Rahmen zu stellen. Jeder hat die Deutungshoheit über seine Realität. Dies sind die wichtigsten Einsatzmöglichkeiten von Re-Framing im Beruf:

- *Veränderung einer erfolgshemmenden, stressfördernden Einstellung:*
Nach dem achtsamen Wahrnehmen des Gedankens (s. Kapitel 2.5) kann man eine sogenannte Affirmation – das ist ein kurzer, knackiger Überzeugungs- oder Glaubenssatz, ein Motto, ein Leitgedanke – an die Stelle des negativen Gedankens stellen. Die Affirmation wirkt im Hirn wie eine Auto-Suggestion: Sie verhindert die sofortige Rückkehr des soeben gestoppten negativen Gedankens. Regelmäßig angewendet, trainiert sie das Gehirn auf neue Denkmuster.

Beispiel: Eine Berufstätige lässt sich in Meetings immer wieder von Kollegen provozieren, wird dann hektisch, unsicher und emotional. Die stressfördernde innere Einstellung könnte sein „Ich bin nicht gut genug.“ (Minderwertigkeitskomplex, Versagensängste). Passende Affirmationen sind z. B.: „Ich erkenne mich an.“, „Ich setze meine Fähigkeiten auf die denkbar beste Weise ein.“, „Ich bin gut genug.“, „Ich bin stolz auf mich.“, „Ich bewahre meine Ruhe.“

- *Distanzierung von einer Befürchtung oder Angst*

Wer im Beruf großen Herausforderungen gegenübersteht, kennt Befürchtungen des Scheiterns oder sogar handfeste Ängste vor Versagen, Blamage, Karriereschäden usw. Damit solche negativen inneren Zustände nicht zu sehr die Leistungsfähigkeit blockieren oder sogar zu einer selbst erfüllenden Prophezeiung werden, empfiehlt sich die konsequente Anwendung der „Umkehr-Methode“. Wann immer sich der Betroffene beim falschen, negativen Fokus ertappt („Geht nicht“, „Das kann schief gehen.“, „Habe ich bloß an alles gedacht?“, „Der Chef ist sicher unzufrieden.“ usw.), sollte die Aufmerksamkeit umgelenkt werden: „Was haben wir auf dem Weg zum Ziel schon erreicht?“, „Was läuft gut?“, „Was gelingt mir immer wieder besonders gut?“, „Wo sind Weichen richtig gestellt?“, „Was hat die Chefin unlängst gelobt?“ usw.

- *Umdeutung der Aussagen anderer Menschen*

Re-Framing kann eingesetzt werden, um sich von Einflüsterungen, Fremdbestimmtheit und Zwängen des beruflichen Umfeldes frei zu machen. Sagt z. B. der Kollege „Lach doch nicht immer so laut.“, kann sich die so Kritisierte innerlich sagen: „Ich zeige gerne allen meine Lebensfreude.“ Versucht der Chef mit der Aussage „Kinder sollten in den ersten Jahren zu Hause betreut werden.“ der jungen Mutter im Team ein schlechtes Gewissen zu machen, kann diese innerlich umdeuten: „Ich liebe meine Kinder und weiß sie in der Kita hervorragend aufgehoben.“ Demotivierende Stimmung im Team („Was für eine Schnapsidee, diese Restrukturierung.“) kann ein ambitionierter Berufstätiger für sich verändern in „Ich finde sicher neue, spannenden Aufgaben und erschließe mir Entwicklungschancen.“

- *Re-Framing als Rahmen um den Tag*

Die Gedanken vieler Menschen nach dem Aufstehen sind bereits negativ: Sorgen, wenig Lust auf die Arbeit, Befürchtungen, Frust usw. („Ich bin heute (mal wieder) schlecht aufgelegt“). Wenn man gleich morgens eine negative „Platte“ auf seinen „Seelen-Plattenspieler“ legen kann, dann kann man aber doch auch eine positive wählen. Hier ein paar „Titel“, die sicher zu einer positiven „Tages-Melodie“ führen: Auf welche drei Dinge freue ich mich heute? Bei welchen Projekten mache ich heute einen Schritt voran? Welche netten Menschen treffe ich heute? Am Abend kann diese Methode abgerundet werden durch ein „Tagebuch des Lobens und Dankens“ (s. Kapitel 2.8).

3. Agieren

Nach dem inneren Re-Framing erfolgt das veränderte Handeln in der Außenwelt. So, wie ein Filmregisseur eine gedrehte Szene als untauglich klassifizieren und nochmal neu inszenieren kann, so kann der Berufstätige bestimmte seiner Verhaltensweisen in echten Berufssituationen neu inszenieren.

Beispiel: Nach ausreichender Übung des inneren Re-Framings „Ich bleibe bei einer Provokation durch Kollegen innerlich ruhig, weise sie mit fester Stimme in die Schranken und komme dann zu meinem Sachthema zurück.“ (s. o.) sollte die konsequente Umsetzung in der Außenwelt erfolgen – also ein beherrschteres, „cooler“ Verhalten in tatsächlichen Meetings.

Das Gehirn wird den Menschen umso kraftvoller bei der Umsetzung des gewünschten Verhaltens unterstützen, je mehr positive Referenz-erfahrungen es sammeln kann. Übung macht hier den Meister. Wenn man noch am Anfang des Re-Framings und veränderten Handelns steht, kann jedoch innere Unsicherheit überwiegen; das neue Verhalten fühlt sich „noch nicht echt“ an. Dann hilft die Methode „So tun als ob“: Hierbei spielt man – zunächst ohne große innere Überzeugung – vorübergehend die Rolle, die dem Zielzustand entspricht. Wer sich z. B. von Kollegen nicht mehr provozieren lassen will, kann sich in kritischen Situationen fragen: „Wie würde sich jetzt die gelassene Frau in mir verhalten? Wie spricht sie, blickt sie, atmet sie, lächelt sie?“ Mit der Zeit wird aus der bewusst eingenommenen Rolle ein authentisches Verhalten, das sich auch in veränderten Hirnstrukturen niederschlägt.

4. Selbstvermarktung

Wer sich als Regisseur des eigenen Lebens bestmöglich selbst führen will, sollte auch in Selbstvermarktung investieren. Wie sollen andere mich sehen? Was sollen andere von mir wissen? Welche meiner Stärken will ich hervorheben? Wie kann ich mich für eine attraktive Karriere empfehlen? Wie vernetze ich mich mit einflussreichen Menschen? usw. Selbstvermarktung wird von vielen Berufstätigen stiefmütterlich behandelt. Und wenn sie erfolgt, ist sie oft an Sachthemen orientiert: gute Leistung, erfolgreiche Projekte, überdurchschnittliche Qualifikation. Aus hirntechnischer Sicht ist das nicht falsch, aber auch nicht ausreichend. Bei einer solch sachorientierten Selbstvermarktung kommen die für das Gehirn so wichtigen Gefühle zu kurz. Die Hirnforschung kann belegen, dass alleine Zahlen-Daten-Fakten (und seien sie auch noch so positiv) das Belohnungssystem weniger stimulieren als etwa positive zwischenmenschliche Erfahrungen. In ihrer Selbstvermarktung sollten Berufstätige daher besonderen Wert darauf legen, beim Gegenüber positive Gefühle, Vertrauen und Sympathie hervorzurufen. Hierzu können Mimik, Gestik, Wortwahl, Stimmlage, Händedruck, Körperspannung, Kleidung, Körperduft und allgemein ein gepflegtes, vitales Äußeres beitragen. Der persönliche Kontakt ist der elektronischen Kommunikation vorzuziehen, denn nur von Angesicht zu Angesicht können die o. g. Faktoren wirken (Elger 2013: 91). Und wenn auf der Image-Weste dunkle Flecken sind? Aus hirntechnischer Sicht ist es immer die richtige Entscheidung, Fehler, Misserfolge und Pannen zuzugeben, selbst kritisch zu analysieren und auch gleich selbst Verbesserungsvorschläge zu machen. Damit steigt die Chance, dass diese Themen schneller aus der Wahrnehmung von Chefs und Kollegen verschwinden.

Sofort-Tipp für den Berufsalltag: Wachstum „düngen“

Der eigene Erfolg im Umgang mit anderen Menschen hängt davon ab, wie sich die anderen bei der Begegnung fühlen. Je positiver die Emotionen sind, die ein Berufstätiger bei seinem Gegenüber hervorruft, desto höher die Chance, dass der Kontakt in die gewünschte Richtung läuft. Etwas, dass bei jedem Menschen Wohlgefühl hervorruft, sind Signale von Wertschätzung und Wachstum. Fragen Sie sich daher vor bzw. während jeder Begegnung mit einem anderen Menschen: Welches ernstgemeinte Lob oder Kompliment kann ich dieser Person geben? Was

an dieser Person kann ich positiv hervorheben? Welche Art von Zuspruch und Unterstützung braucht die Person gerade jetzt? Und wie kann ich der Person das Gefühl vermitteln, dass sie zusammen mit mir noch besser ihre Ziele erreicht als alleine. Wie kann ich zum Wachstums-„Dünger“ für diese Person werden?

2.7 Räumen Sie auf!

Das Gehirn profitiert von äußerer Ordnung und Klarheit bzw. es büßt Leistung ein in einem unordentlichen, überladenen Umfeld. So maßen Wissenschaftler bei Untersuchungsteilnehmern eine schlechtere Konzentration, wenn ihr Schreibtisch unaufgeräumt oder gar zugemüllt war.¹³ Hirnforscher empfehlen zur Entlastung des Gehirns daher, den Alltag strukturiert und fokussiert zu gestalten.

Hirngerecht ist es beispielsweise, regelmäßig aufzuräumen und zu putzen – daheim, im Büro, im Auto, in der Handtasche. Zu empfehlen sind auch feste Plätze für bestimmte Dinge, damit man keine Energie mit Suchen vergeudet. Brille, Schlüssel, Fernbedienung, Handy, Pass und Dokumente brauchen ihren Stammplatz. Eine gewisse Ordnung sollte auch herrschen bei der Schreibtischorganisation, der Schrankablage und der Datei-Speichersystematik im Computer. Moderne E-Mail-Systeme und spezielle Apps unterstützen beim Strukturieren und Archivieren des Mailpostfachs. Damit aber auch die spielerischen Eigenschaften des Hirns ihr Recht bekommen und Ordnung nicht selbst zur Stressquelle wird, empfehlen Neurowissenschaftler zugleich Nischen für Chaos: eine Krimskrams-Schublade beispielsweise, in die Kleinkram hineingestopft wird, statt ihn überall zu verteilen.¹⁴

Positiv auf Hirnleistung und Wohlbefinden wirken sich auch aus, wenn Menschen nach dem Prinzip „weniger ist mehr“ leben. Das Gehirn kann nämlich mit einer Überkomplexität und zu großen Fülle an Möglichkeiten nicht mehr gut umgehen. Ob nun 40 000 verschiedene Produkte in einem durchschnittlichen Supermarkt, Millionen von Musiktiteln als Internetdownload, Scharen datingwilliger Singles in Kontaktbörsen oder einfach nur der vollgestopfte eigene Kleiderschrank oder die unendlichen Freizeit-

¹³ Ergebnisse der Temple University in Philadelphia. Zit. in: FOCUS 37/2015: 84.

¹⁴ FOCUS 37/2015: 84.

möglichkeiten von Großstadtbewohnern: Zu viele Optionen erschweren die Entscheidung und steigern die Unzufriedenheit mit der eigenen Wahl.¹⁵ Darauf deuten zahlreiche Studien zum sogenannten Too-much-choice-Effekt hin.¹⁶ Und nicht nur die bloße Zahl der Alternativen von Erdbeerjoghurt und Faltencreme erschwert dem Gehirn die Entscheidung und laugt es aus. Auch die Komplexität der Produktmerkmale wirkt überfordernd. Wer sich in einem Coffeeshop heute ein Heißgetränk bestellen will, kennt dieses Phänomen. Der Moccachino mit Vanille-Flavor und laktosefreier Milch in einem recycelbaren To-Go-Becher medium mit Extraabgabe für die Aufforstung des Regenwaldes ist purer Stress für das durchschnittliche Gehirn. Die Empfehlung der Gehirnforscher lautet daher: bewusst fokussieren. Was isst und trinkt man wirklich gerne? Nur das kaufen. Was sind die fünf Lieblings-Outfits im Schrank? Den Rest ausmisten. Was ist die größte Freude- und Entspannungsquelle am Wochenende? Diese fest einplanen und alle anderen Möglichkeiten ignorieren. An welchen Facebook-Freunden und ihren Neuigkeiten ist man wirklich interessiert? Die anderen blockieren bzw. „ent-freunden“. Welche Buch-Neuerscheinungen im Herbst interessieren wirklich? Nur die kaufen.

Sofort-Tipp für den Berufsalltag: Hausputz

Nehmen Sie sich bei nächster Gelegenheit und ab dann einmal im Jahr Zeit für ein Großreinemachen. Entsorgen und stornieren Sie u. a.:

- Kleider und Schuhe, die Sie länger als ein Jahr nicht getragen haben;
- Bücher, die Sie kein zweites Mal lesen oder ihrem besten Freund empfehlen würden;
- Film- und Musik-Downloads, deren Titel Sie schon nicht mehr an den Inhalt erinnert;

15 Ergebnisse der Psychologen Sheena Iyengar und Mark Lepper von der Columbia University in New York. Zit. in: www.spiegel.de/gesundheit/psychologie/psychologie-die-qual-der-wahl-beim-treffen-von-entscheidungen-a-835953.html, Aufruf: 15.10.2015.

16 Vergleichende Untersuchungen von Benjamin Scheibehenne von der Universität Basel. Zit. in: www.spiegel.de/gesundheit/psychologie/psychologie-die-qual-der-wahl-beim-treffen-von-entscheidungen-a-835953.html, Aufruf: 15.10.2015.

- Hobbys und Freizeitbeschäftigungen sowie soziale Kontakte (Partys, Nachbarschaftstreffen, Vereins-Events), die Ihnen mehr Last als Lust sind;
- Büroakten und -dateien, die Sie im vergangenen Jahr nicht aktiv gebraucht haben (Achtung: aus juristischen Gründen besser revisionssicher archivieren statt löschen);
- Mitgliedschaft in Gremien und Arbeitskreisen, die Ihrer Karriere nichts mehr bringen;
- Newsletter- und Zeitschriften-Abos, zu deren Lektüre Sie in weniger als 50 % der Fälle kommen;
- Kultur- und Sportstudio-Abos, die Sie häufiger absagen als wahrnehmen;
- Gemüseboxen-Abos, von denen Sie mehr wegwerfen als essen;
- den Inhalt von Keller- und Speicherräumen, den sie schon gar nicht mehr erinnern.

2.8 Leben Sie in einer Liebesbeziehung mit sich selbst!

Neben der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse und der Ausrichtung der eigenen Ziele auf diese Bedürfnisse (s. Kapitel 2.4) ist der liebevoll-freundschaftliche Umgang mit sich selbst ein wirkungsvoller Weg, im Gehirn das leistungs- und gesundheitssteigernde Belohnungssystem zu entfachen. Viele Menschen verfahren genau gegenteilig und gehen damit ein erhöhtes Risiko von Stress, Frust und Krankheit ein: Das Lob vom Chef wird als Anlass genommen, den einzigen Fehlgriff im ganzen Projekt selbstkritisch hervorzuheben. Gute Leistungen werden nicht auf das eigene Können, sondern auf den Zufall geschoben. Die eigenen Interessen (z. B. zeitliche Freiräume für Sport und Entspannung) werden den Ansprüchen anderer untergeordnet. Statt klarer Abgrenzung (s. Kapitel 2.9) dominiert Ja-Sagen, Anpassung und Harmoniesucht.

Berufstätige, besonders aber Hochleister und Führungskräfte mit ihren erhöhten Belastungen, sollten sich daher so oft wie möglich im Alltag fragen, ob sie wie ihr bester Freund oder wie ein Feind mit sich umgehen. Zum liebevoll-freundschaftlichen Umgang mit sich selbst gehört aus Hirnforschungs-Sicht alles, was gute Gefühle initiiert und das Belohnungssystem aktiviert:

- **Eigenlob**

Eigenlob ist in unserer Gesellschaft verpönt. Von „Egotrip“ über „selbstverliebt“ bis hin zu „arrogant“ reichen die verbreiteten Vorwürfe. Dabei gilt Lob in der Mitarbeiterführung als einer der wirkungsvollsten Motivatoren. Warum soll das in der Selbstführung nicht gelten? Die Hirnforschung rät, sich selbst regelmäßig zu loben, denn es kommt dabei der machtvolle Mechanismus der Selbst-Konditionierung zum Tragen: Eigenlob schafft ein inneres positives Bild von sich selbst. Die entsprechenden Hirn-Areale und synaptischen Verbindungen, die für das positive (löbliche) Verhalten zuständig sind, werden gestärkt. Dies erhöht die Chance, dass man das Verhalten wieder und immer besser an den Tag legen kann – sich also als Persönlichkeit in die richtige Richtung entwickelt und seine Ziele erreicht. Ungeübte Eigenlober können sich trainieren: Sie sollten sich ein Notizheft auf den Nachttisch legen und jeden Abend mindestens drei Eigenlobe hineinschreiben (Lob-Tagebuch): Was ist mir heute gut gelungen? Worauf bin ich stolz? Worin bin ich besser gewesen als gestern? Welchen Schritt auf mein Ziel hin habe ich geschafft? Welche lästige Sache habe ich tapfer erledigt? Was konnte ich aus schwierigeren Situationen lernen? Usw.

- **Dankbarkeit**

Besonders Menschen, die unter Stress stehen (was für die meisten Berufstätigen gilt) oder etwas in ihrem Leben verändern wollen (was für Selbstoptimierer gilt), konzentrieren sich oft auf das, was nicht funktioniert. Pessimismus, Frust, Opferhaltung usw. sind aber die besten Garanten dafür, dass das Gehirn unter seiner Leistungsfähigkeit bleibt und nicht in Richtung Wohlbefinden, Leistung und Gesundheit unterstützt. In der Selbstführung gilt es daher, ein neues Sinnesorgan zu entwickeln – den „Sinn für Dankbarkeit“. Er nimmt konsequent das viele Gute, Dankenswerte und Unterstützende wahr, das einem Menschen zuteil wird. So sollte man es sich zur täglichen, permanenten Übung machen, im Alltag ab sofort jede Gelegenheit zum Danken zu nutzen – für alles vermeintlich Selbstverständliche (ein Dach über dem Kopf, Gesundheit, funktionierende U-Bahn, Post jeden Tag zur selben Zeit usw.) und für Außergewöhnliches. Letzteres kann in ein Dank-Tagebuch eingetragen werden. Diese Übungen sind keine Methode, um Probleme zu verdrängen und den Kopf in den Sand zu stecken. Im Gegenteil: Die Kraft der Dankbarkeit anzuzapfen heißt, Ressourcen

und Dynamik zur konstruktiven Problemlösung und Zielerreichung zu erhalten.

- **Lachen**

Mit Lachen können sich Menschen auf Glück konditionieren. Lachen ist die natürliche Reaktion eines gesunden Menschen auf komische oder erheiternde Situationen, bringt emotionale und körperlich Entlastung in/nach herausfordernden Situationen und kann negative psychische Zustände wie Angst, Druck, Traurigkeit lindern. Die Medizin weiß seit langem: Lachen ist gesund! Es fördert Heilung, steigert das Wohlbefinden, baut Stress ab und verbessert den Allgemeinzustand. Durch die Ausschüttung von Hormonen wird beim Lachen das Immunsystem gestärkt und dadurch auch Krankheiten vorgebeugt. Man weiß, dass der Körper beim Lachen Endorphine aktiviert und dadurch euphorisierende Wirkungen auslöst. Beim Lachen werden Herz-Kreislaufsystem, Zwerchfell, Stimmbänder, Gesichts- und Bauchmuskeln, die Durchblutung usw. stark angeregt, was unter anderem zu erhöhtem Blutdruck, Anstieg des Sauerstoffgehalts im Blut, Verbrennung von Cholesterin und zu einer Art innerer Massage des Unterbauchbereichs führt. Die Zahl der Stresshormone im Blut – Adrenalin und Cortisol – nimmt ab. Sogar die Schmerzempfindung wird verringert. Im Rahmen der Selbstführung sollte man sich daher zusätzlich zu zufälligen Lach-Anlässen bewusste Gelegenheiten schaffen: lustige Filme oder Theaterstücke anschauen, erheiternde Literatur lesen, Comics oder Karikaturen anschauen, sich gegenseitig Witze erzählen, sich mit humorvollen Menschen umgeben, in fröhliche Gesellschaft (Verein, Chor, Stammtisch ...) sein u. v. m.

- **Belohnung**

Belohnungen bedienen die menschlichen Grundbedürfnisse nach Bindung, Selbstwerterhöhung und Lust-Vermehrung. Dies wiederum steigert positive Emotionen, was tendenziell leistungsbereiter und -fähiger sowie stressresistenter macht. Biochemische Grundlage für diese Reaktionen ist das Belohnungssystem des Gehirns. Belohnungen sind alles, was einem Menschen gut tut und ihn erfreut. Mancher schätzt finanziell wertige Belohnungen wie eine teurere Anschaffung oder einen Luxusartikel („Das gönne ich mir jetzt.“). Andere erfreuen sich an nicht-monetären Vergnügen wie morgens auszuschlafen, in die Sauna zu gehen oder Süßigkeiten zu naschen. Belohnungen haben oft auch damit zu tun, sich Zeit für Dinge zu nehmen, die im hektischen

Alltag oft untergehen. Und mancher sieht es als Belohnung an, einmal über die Stränge zu schlagen oder etwas „Verrücktes“ zu tun. Die einfachste und im Alltag ständig praktikierbare Form der Belohnung ist ein wertschätzender innerer Dialog mit sich selbst: Sätze wie „Das hast du gut gemacht.“, „Die Krawatte steht dir.“ und „Noch vor einem Jahr hättest du nicht so souverän reagiert.“ aktivieren im Gehirn dieselben Schaltkreise, als wenn diese Anerkennung von außen gekommen wäre. Außerdem macht die Fähigkeit zur intrinsischen Belohnung den Menschen unabhängiger von äußerer Bestätigung. Besonders wichtig sind intrinsische Belohnungen, wenn sich Berufstätige für Vorhaben engagieren, die für das Gehirn tendenziell eine Belastung sind und emotionale Widerstände hervorrufen: ungeliebte und undankbare Aufgaben, Umgang mit unsympathischen Menschen, Verlassen der eigenen Komfortzone durch neue Herausforderungen, Umsetzen von Themen ohne eigene innere Überzeugung, Meistern angstbesetzter Situationen, ungewisse Veränderungsprojekte u. v. m. Die durch die Belohnungen aktivierten biochemischen Glücksstoffe im Gehirn balancieren dabei das Niveau der Stresshormone teilweise aus.

- **Alpha-Wellen**

Das Gehirn profitiert in seiner Leistungs- und Entspannungsfähigkeit davon, wenn es möglichst oft Alpha-Wellen produziert. Dies ist der Fall, wenn der Mensch im wachen Zustand entspannt und sich rundum wohlfühlt, die Zeit vergisst, eins mit sich ist. Alpha-Wellen entstehen, wenn wir etwas tun, das wir so sehr lieben, dass wir darin aufgehen. Auch beim Spielen und Faxenmachen, beim Lachen (besonders über sich selbst, aber auch über Filme, Comedy, Witze ...) schwingt sich unser Gehirn in diesen Zustand. Weitere Alpha-Quellen sind: Sex, Küssen und Zärtlichkeit, Meditation, der Lieblingssport, Malen, Tanzen, Texte bzw. Tagebuch schreiben – überhaupt jede Art von Kreativität.

Sofort-Tipp für den Berufsalltag: Glücks-Schalter

Glücklich zu sein ist für viele Menschen Belohnung Nummer eins. Definieren Sie daher Ihre ganz persönlichen „Glücks-Schalter“. Das sind Gedanken, die Sie automatisch in gute, glückliche Gefühle versetzen. Beispiele: Gedanken an Ihr Kind, Ihre/n Liebste/n, Ihr Lieblingsessen, Ihren Garten, Ihr Haustier, Ihr Lieblingskleid, Ihren Traumurlaub, den Sessel vor hrem Kamin usw. Immer wenn Sie Trübsal blasen, grübeln,

neiden, zürnen, hadern, sich sorgen – und eben immer wenn Sie sich eine Belohnung gönnen wollen: Betätigen Sie in Gedanken sofort einen dieser „Glücks-Schalter“. Ihr Gehirn wird Endorphine & Co. ausschütten. Diese Belohnungsmethode hat zudem den Vorteil, dass Sie jederzeit überall zur Verfügung steht, nichts kostet und nicht dick macht.

2.9 Pflegen Sie Ihre Beziehungen und grenzen Sie sich ab!

Eine zentrale Erkenntnis der Hirnforschung lautet: „Das Gehirn ist ein soziales Organ. Der Wunsch nach Fairness und nach Win-Win-Konstellationen ist existenziell. Kooperation geht vor Konkurrenz“ (Elger 2013: 170). Funktionierende, ausbalancierte, faire menschliche Beziehungen lösen im Gehirn Wohlbefinden aus, was wiederum tendenziell die Leistungsfähigkeit unseres Zentralorgans positiv beeinflusst und ganz allgemein die Gesundheit fördert. Bedient wird dabei das menschliche Grundbedürfnis nach Bindung. Umgekehrt gilt: Einsamkeit, Konflikte, unfaire Beziehungsformen, Manipulation, Gewalterfahrungen u. v. m. setzen die Funktionsfähigkeit des Gehirns herab und sind ein Risiko für die Gesundheit. Einsamkeit aktiviert sogar dieselben Nervenzellen wie körperlicher Schmerz und wirkt dadurch ähnlich gesundheitsschädlich, betont der Ulmer Hirnforscher Manfred Spitzer.¹⁷

Besonders für Hochleister und Führungskräfte, die unter überdurchschnittlicher Belastung stehen, sind gute menschliche Beziehungen eine wichtige Ressource. Zwei Beispiele:

- Soziale Unterstützung (Zuneigung, Respekt, Wertschätzung, Hilfe, Tipps, Rücksichtnahme etc.) von Vorgesetzten, Kollegen, dem Partner, der Familie oder Freunden ist ein Puffer gegen Burnout. So hat etwa die Bertelsmann-Stiftung ein Studie mit dem Ergebnis gefördert, dass Manager, die einen um 20 Prozent höheren Vorgesetzten-Support als eine Vergleichsperson bekommen, um zehn Prozent niedrigere Burnout-Werte als eine Vergleichsperson mit schlechterem Support haben.¹⁸

17 www.focus.de/regional/frankfurt-am-main/wissenschaft-hirnforscher-spitzer-schmerz-und-einsamkeit-aehneln-sich_id_3704604.html, Aufruf: 15.10.2015.

18 Sciencetransfer GmbH Switserland mit Förderung der Bertelsmann-Stiftung. Der soziale Aspekt von Burnout. 2010. In: <http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/studien/#c155>, Aufruf: 15.10.2015.

- Ein funktionierendes Beziehungsgeflecht befördert zudem den beruflichen Erfolg. So fand die Wirtschaftsuniversität Wien in einer Studie heraus: „Beruflicher Erfolg ist mit der Eingebundenheit in ... Netzwerke eng verknüpft. [Netzwerken ist] ... förderlich bei der Arbeitsplatzsuche ... und Karriereentwicklung ... Es konnte gezeigt werden, dass Angestellte mit mehr Sozialkapital ein höheres Einkommen erzielen, häufiger in Führungspositionen sind ... [Es] konnte auch die Steigerung [der] Beförderungsgeschwindigkeit nachgewiesen werden“ (Hanappi-Egger o. J.).

Investitionen in gute soziale Bindungen am Arbeitsplatz sind daher aus Sicht der Hirnforschung lohnend. Genauso wichtig für die Leistungsfähigkeit und Gesundheit von Berufstätigen ist die Kunst der Abgrenzung. Das nach Fairness und Belohnung strebende Gehirn schätzt es, wenn man z. B. in Konflikten mutig seine Position und seine Interessen vertritt und sich gegen Benachteiligung (Gehaltsstrukturen, Verteilung zu erledigender Aufgaben, Überstunden, Urlaubsplanung, Beförderungen usw.) wehrt: „Wer an seinem Arbeitsplatz häufig in die Situation gebracht wird, das Gerechtigkeitsgefühl zu unterdrücken ... wird langfristig wahrscheinlich Stressreaktionen entwickeln, wie es meist in Situationen der Hilflosigkeit üblich ist“ (Elger 2013: 109). Ein offenes Vertreten seiner Meinung bzw. ein klares „Nein“ ist dabei besser als das häufig von Berufstätigen gewählte sogenannte altruistische Bestrafen (indirekter Ausgleich der erlebte Ungerechtigkeit durch z. B. Krankmeldung, kleinere Diebstähle, Sabotagehandlungen, Dienst nach Vorschrift). Von hier bis zur inneren Kündigung ist es dann nicht mehr weit. Solche chronisch unzufriedenen, illoyalen und mit wenig Erfolgserlebnissen versehenen Arbeitnehmer geraten womöglich in das Risiko eines Bore-out – ein noch wenig erforschtes Krankheitsbild, das ähnliche Züge trägt wie die das Überlastungs- und Erschöpfungsyndrom Burnout.

Sofort-Tipp für den Berufsalltag: Beziehungs-Mindmap

Das Eingebundensein in soziale Netze wirkt sich nachweislich positiv aus: auf Gesundheit und Gefühle, auf Erfolg und Ziele, auf Stress usw. Allerdings trifft das nur dann zu, wenn die Energiebilanz in Ihrem sozialen Netz in Balance ist. Das bedeutet: Wer dauerhaft mehr gibt als er nimmt, wer von zu vielen Energieräubern umgeben ist, wer zu viele schädliche Menschen um sich hat (Saboteure, Mutnehmer, Bedenkenträger, Pessimisten, Neider, Unehrlische, Schmarotzer usw.), der laugt in

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

seinen sozialen Beziehungen aus, statt aus ihnen Kraft zu ziehen. Mit einer bildhaften Analyse Ihres sozialen Netzes können Sie diese Fragen einmal genauer betrachten:

- Nehmen Sie sich ein großes Blatt Papier. Tragen Sie Ihren Namen in die Mitte ein.
- Gruppieren Sie wie in einer Mindmap um sich herum die Lebensbereiche, in denen Sie agieren (Beruf, Familie, Freundeskreis, Wohnort, Verein, Ehrenamt usw.). Tragen Sie sodann die wichtigsten Menschen ein, mit denen Sie es in diesen Lebensbereichen zu tun haben.
- Manche dieser sozialen Kontakte geben Ihnen Energie und soziale Unterstützung: Markieren Sie das mit farblich grünen Pfeilen zu ihrem Namen in der Blattmitte hin. Je mehr Gutes fließt, desto dicker der Pfeil.
- Andere Menschen rauben Ihnen Energie, dies tragen Sie mit dicken/dünnen roten Pfeilen von sich weg ein.
- Nun folgt die Analyse: Gibt es genug Menschen um Sie herum, die Ihnen gut tun? Nehmen Sie das auch bewusst wahr und genießen es? Was tun Sie, um diese nährenden Beziehungen zu pflegen und auszubauen? Wie können Sie mehr bzw. intensivere solcher nährenden Beziehungen entwickeln? Welche Menschen rauben Ihnen mehr Energie, als sie geben? Welche dieser Beziehungen wollen Sie so weiterführen? Welche wollen Sie verändern oder abbrechen?

2.10 Hinterfragen Sie sich und lernen Sie dazu!

Jeder Mensch hat zwei Aufgaben, die sich über sein ganzes Berufsleben erstrecken: Persönlichkeitsentwicklung und Lernen. Weder ist ein Mensch in seinen Wesenszügen, seinen Sozial- und Kommunikationsfähigkeiten, seinem Stressmanagement usw. jemals „fertig“ und „perfekt“, noch kann in unserer Wissensgesellschaft ein Berufstätiger jemals damit aufhören, sein Know-how auf dem aktuellen Stand zu halten und idealerweise zu erweitern. Beide Herausforderungen gelingen umso besser, je mehr man Erkenntnisse der Hirnforschung anwendet.

Persönlichkeitsentwicklung ist in den vorangegangenen Kapitel ausführlich beschrieben worden. Hier soll auf einige Spezialaspekte noch kurz eingegangen werden:

- **Coaching und Mentoring**

Die Bewusstwerdung der eigenen Persönlichkeitsmuster und inneren Überzeugungen (s. Kapitel 2.1), das Definieren und Erreichen persönlicher Ziele (s. Kapitel 2.4), das Transformieren von Persönlichkeitsmustern (s. Kapitel 2.5) und das Training seiner inneren Einstellung (s. Kapitel 2.6) gelingt besonders gut mit einem Coach oder Mentor. Eine solche kritisch-konstruktive Sparringspartnerschaft bedient die Grundbedürfnisse nach Bindung („Ich bin mit meinen Herausforderungen nicht alleine.“), Orientierung („Ein neutraler Dritter hilft mir bei Analyse, Sortierung und Priorisierung meiner beruflichen Herausforderungen.“) und Selbstwertaufbau („Ich gönne mir einen erfahrenen Coach und lerne so z. B. auch, was ich schon alles richtig mache im Berufsalltag.“). Ein Coaching kann zudem stresssenkend (s. Kapitel 2.3) wirken, das Energieniveau erhöhen (s. Kapitel 2.2), als Belohnung fungieren (s. Kapitel 2.8) und beim Loslassen inneren und äußeren Ballasts helfen (s. Kapitel 2.7). Weitblickende Personalabteilungen unterstützen ihre Leistungsträger mit professionellem Coaching: Eine vergleichende Zusammenfassung von insgesamt 22 empirischen Forschungsarbeiten aus dem deutschen und angelsächsischen Sprachraum zu Wirkungen und Wirkfaktoren im Führungskräfte-Coaching ergab beispielsweise, dass Klienten sich entlastet fühlen, neue Sichtweisen entwickeln, ihre Reflexions-, Kommunikations- und Führungskompetenzen erhöhen und ihren Organisationen zu mehr Ertrag verhelfen (Künzli 2005).

- **Abgleich von Fremd- und Selbstbild**

Wichtige Impulse für die Persönlichkeitsentwicklung kommen aus einem Abbild von Selbst- und Fremdbild. Durch die große Wirkkraft des Unterbewusstseins hat jeder Mensch einen mehr oder weniger großen „blinden Fleck“. Das sind Eigenschaften und Verhaltensweisen, die andere Menschen bemerken, man selbst jedoch verdrängt (Luft/Ingham 1955). Durch das Verdrängen kann man solchen Eigenschaften (z. B. die Neigung, andere beim Sprechen zu unterbrechen, oder die Angewohnheit, seinem Gegenüber nicht in die Augen zu schauen) nicht konstruktiv bearbeiten. Deswegen ist es lohnend, sich regelmäßig aktiv Feedback von anderen Menschen im Berufsleben einzuho-

len. Manche Unternehmen bieten hierfür standardisierte Methoden an: Teamentwicklung, Kollegen-Bewertungen, 360-Grad-Feedback für Führungskräfte u. a.

- **Andersartige schätzen lernen**

Studien haben ergeben, dass Menschen sich gerne mit Gleichgesinnten umgeben. Vor allem in der Personalauswahl wirkt machtvoll das Prinzip der Selbstähnlichkeit, d. h. Manager ziehen denselben Managertypus nach (Tonn 2016). Aber auch Berufstätige ohne Personalverantwortung arbeiten lieber mit Menschen zusammen, die ähnlich denken, fühlen und handeln wie sie selbst. Dabei leisten gerade Kontakte mit andersartigen Kollegen und Geschäftspartnern wertvolle Beiträge zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung. Besonders die Menschen, die uns nerven, provozieren, uns gegen den Strich gehen, unsympathisch sind usw. halten uns einen Spiegel vor. In der offenen Auseinandersetzung mit solchen Menschen kann man sich z. B. fragen: Was lebt diese Person aus, das ich mir versage? Welche Defizite in meinem eigenen Sozial- und Kommunikationsverhalten führen zu Konflikten mit dieser Person? Zeigt mir meine Abwehr gegen diese Person, dass ich (unbewusste) Vorurteile habe (z. B. gegen berufstätige Mütter, Homosexuelle, Rückkehrer nach Langzeiterkrankung, Ältere)? Die Antworten auf solche und ähnlich gelagerte Fragen hilft, den eigenen blinden Fleck zu verkleinern (s. o.) und zu einer reifen Gesamtpersönlichkeit zu werden. Für das Gehirn ist Andersartigkeit allerdings eine Mehrbelastung: „Jedes Gehirn ... neigt dazu, Probleme aus seinem speziellen Blickwinkel zu sehen und Lösungen umzusetzen, die seinen speziellen Fähigkeiten entsprechen. Deshalb fällt es Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen auch so schwer, gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln“ (Elger 2013: 172). Sich in andere hineinzuversetzen und mit ihnen klarzukommen, bedeutet hirntechnisch Mehraufwand und löst zunächst einmal Widerstand und negative Emotionen aus. Dies gilt es bewusst zu überwinden.

Neben Persönlichkeitsentwicklung ermöglicht auch lebenslanges Lernen eine ausreichende Employability, also die Beschäftigungs- bzw. Arbeitsmarktfähigkeit bis zu einem immer höher gesetzten Renteneintrittsalter. Lernen und persönliches Wachstum sind ein psychologisches Grundbedürfnis des Menschen. Wichtig ist, sich seine Lernmotivation nicht mit einer Mangelperspektive zu dämpfen („Ich mache Dinge falsch.“ oder „Die jüngeren Kollegen könnten besser sein als ich.“), sondern einen Stär-

ken-Fokus zu pflegen („Ich will ein noch besserer Experte werden.“ oder „Ich bin neugierig auf frisches Know-how.“). Hirngerechte Selbstführung beinhaltet auch, sich regelmäßig neue Herausforderungen zu suchen. Sonst gewöhnt sich das Gehirn an Routineabläufe und wird untrainiert darin, nach neuen Lösungen zu suchen.

So werden bekannte Methoden der Personalentwicklung in ihrer Wirkung durch die Hirnforschung bestätigt und können von Arbeitnehmern aktiv eingefordert werden:

- *Job Enlargement* (zur bestehenden Tätigkeit werden vorgelagerte oder nachgelagerte Schritte hinzugefügt),
- *Job Enrichment* (zur bestehenden Tätigkeit werden höherwertige Aufgaben hinzugefügt, die mit mehr Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum einher gehen),
- *Job Rotation* (ein Mitarbeiter wechselt im selben Unternehmen den Arbeitsplatz und erschließt sich damit neue Lern- und Erfahrungsfelder), Hospitationen (ein Mitarbeiter arbeitet vorübergehend in einem anderen Bereich und erweitert so sein Erfahrungsspektrum und seine Empathie für Kollegen aus anderen Bereichen) u. a.

Bei all diesen Instrumenten gilt ebenso wie bei der klassischen Weiterbildung durch interne oder externe Seminare oder Schulungen: Nur bei der erfolgreichen Anwendung des Gelernten im Alltag wird das Belohnungssystem des Gehirns aktiv und damit Motivation geschaffen. Wer Neues lernt, es aber dann im Berufsalltag nicht anwenden und umsetzen darf oder will, verschwendet Zeit und Geld. Zu einer hirngerechten Lernumgebung gehört auch ein positiv-konstruktiver Umgang mit eigenen Fehlern. Einen Fehler zu machen, reicht alleine schon aus, um das Gehirn der meisten Menschen in Stress zu versetzen. Wenn der Mensch diesen Fehler dann auch noch zum Anlass nimmt, sich selbst zu beschimpfen, herabzusetzen, Ängste zu schüren usw., vervielfacht dies die Ausschüttung leistungs- und gesundheitsschädlicher Stresshormone im Gehirn. Besser ist es, aus Fehlern zu lernen (Bedürfnisbefriedigung, Bindung, Kontrolle und Orientierung, Selbstwertschutz, persönliches Wachstum).

Sofort-Tipp für den Berufsalltag: An Vorbildern lernen

Bei beruflichen Zielen oder Vorhaben der Persönlichkeitsentwicklung kommt es auf unser eigenes Engagement und unser Durchhaltevermögen an. Manchmal gibt es aber Tage oder Phasen, da sind wir nicht motiviert, diszipliniert oder inspiriert genug, um uns selbst consequent zu optimieren. Wenn Unlust, Trägheit, der Weltschmerz oder der innere Schweinehund scheinbar übermächtig sind, dann gibt es immer noch den Rettungsanker „Vorbild“: Haben Sie, was Ihr Ziel oder Ihr Veränderungsprojekt angeht, ein Vorbild? Was genau macht diese Person richtig beim Fühlen, Denken und Handeln? Wen bewundern Sie? Warum? Wenn Sie Ihr/e Vorbild/er definiert haben, können Sie sie zu Rate ziehen: Mal wieder keinen Bock auf Sport? Was würde die fitte tolle Frau im Zumba-Kurs neben mir tun? Unattraktive, weil konfliktträchtige Gespräche im Büro aufschieben? Was würde Angela Merkel tun? Mal wieder kurz davor, sich provozieren zu lassen? Was würde der Dalai Lama tun? Mit Vorbildern können Sie situativ arbeiten. Sie können sich aber auch für größere Projekte (z. B. der nächste Karriereschritt, ein großes Kundenprojekt) ein Erfolgs-Dreamteam zusammenstellen: lebende oder verstorbene, Ihnen bekannte oder prominente Personen, die Ihnen im Geiste als Motivatoren, Ratgeber, Kummerkasten o. ä. dienen. Leitfragen: Was würde xx in dieser Situation jetzt tun? Was würde xx zu mir sagen, wenn sie hier wäre? Hirntechnisch gesehen ist die Orientierung an solchen Vorbildern äußerst sinnvoll. Wer regelmäßig konkret und situationsbezogen an sein Vorbild denkt, der bahnt im eigenen Gehirn synaptische Verschaltungen, um pespektivisch auch so handeln zu können.

3 Ausblick: Künftige Herausforderungen mit Neuro-Self-Leadership meistern

Vor mindestens fünf übergeordneten Herausforderungen stehen Berufstätige – besonders Hochleister und Führungskräfte – in den nächsten Jahren. Sie alle können durch Anwendung von Neuro-Self-Leadership besser gemeistert werden, wie folgende Tabelle zeigt:

Thema	Herausforderungen	Nutzen für Berufstätige durch Neuro-Self-Leadership
1. Motivation	Abnehmende emotionale Bindung an den Arbeitgeber, unverbindlichere Vertragsverhältnisse (Befristung, Arbeitnehmerüberlassung, Freelancertum), weniger Heimat- und Sinnempfinden in der Berufstätigkeit, Dienst nach Vorschrift und innere Kündigung	Der Neuro-Self-Leader kann sich über die Erfüllung seiner Bedürfnisse selbst (intrinsisch) motivieren und belohnen. Seine Fähigkeit zur Selbst-Achtsamkeit versorgt ihn mit Informationen, was ihn motiviert und was frustriert. Er baut bewusst und mit großer Sozialkompetenz stützende menschliche Bindung und Netzwerke auf. Er kann vorübergehend selbst ein herausforderndes bzw. belastendes Berufsumfeld als Lern- und Entwicklungschance interpretieren (Re-Framing). Er ist fähig zu mutigen Veränderungen und einem Neubeginn; dabei meistert er diszipliniert die Angstreaktionen seines Gehirns.
2. Gesundheit	Krankhafter Stress und Burnout, psychosomatische Erkrankungen, Armutsrisiko Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung, Stigmatisierung durch psychische Erkrankung, sinkendes Leistungsniveau in Gesundheits- und Pflegesystem bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung	Der Neuro-Self-Leader weiß um die Bedeutung robuster Gesundheit für seine Leistungs- und Berufsfähigkeit. Er wendet Methoden an, um sein Energieniveau zu erhöhen und seine Stressbelastung zu senken. Vor allem stärkt er seine Gesundheit durch Selbstliebe, Selbstwert und Selbstbelohnung sowie bei Bedarf Abgrenzung und Nein sagen. Selbstgemachten Stress, z. B. durch Perfektionismus oder Helfersyndrom, baut er im Rahmen seiner Persönlichkeitsentwicklung ab. Seine Ziele und Projekte stehen in ausreichender Harmonie zu seinen Bedürfnissen und Werten.

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

Thema	Herausforderungen	Nutzen für Berufstätige durch Neuro-Self-Leadership
3. Flexibilität	Rückgang klassischer Beschäftigungsverhältnisse, dauerhafter Veränderungsdruck in Unternehmen, Digitalisierung und Beschleunigung der Arbeitswelt, Entgrenzung und ständige Erreichbarkeit durch Mobilgeräte, Interessenskonflikte zwischen Berufs- und Familien-/ Privatleben	Der Neuro-Self-Leader kann mit den Angst- und Beharrungsreaktionen seines Gehirns auf Veränderung angst- und stressfreier umgehen. Er ist zu intrinsischer Motivation, positiver Umdeutung belastender Umstände (Re-Framing) und eigener Singebung in der Lage. Die mobile Kommunikationstechnik nutzt er als Arbeitserleichterung und beherrscht zugleich Abgrenzung durch Nein sagen, Unerreichbarkeit und „digitale Diät“. In Kenntnis seiner Grundbedürfnisse zielt er auf eine Life Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Sein überdurchschnittliches Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl lassen für ihn Wandel als Chance statt als Risiko erscheinen.
4. Diversity	Steigende Vielfalt der Belegschaften: jung-alt, mehr Frauen in Führungspositionen, mit/ ohne Kind, Religion, ethnische Herkunft/ Tradition, Vollzeit/ Teilzeit usw.	Der Neuro-Self-Leader kann durch das permanente Hinterfragen seiner selbst und der Arbeit an seiner Persönlichkeitsentwicklung mit Diversity angst- und vorurteilsfrei umgehen. Er weiß um die Nicht-Existenz von Objektivität und absoluten Wahrheiten – auch wenn das menschliche Gehirn diese gerne vorgaukelt. Sein Selbstbewusstsein und seine Fähigkeit zur Selbstliebe ermöglichen ihm Respekt gegenüber anderen sowie eine hohe Sozial- und Kommunikationskompetenz. Mit all diesen Eigenschaften kann er in diversen Teams das Maximum aus der „übersummativen Intelligenz“ herausholen (Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.)

Thema	Herausforderungen	Nutzen für Berufstätige durch Neuro-Self-Leadership
5. Persönlichkeit	Rückgang gering und mittel qualifizierter Berufstätigkeiten im Hochlohnland Deutschland, wachsende Bedeutung von Qualifikation und Persönlichkeits-Qualitäten (soft skills)	Der Neuro-Self-Leader betreibt kontinuierliche Persönlichkeitsentwicklung. Muster des Denkens, Fühlens und Handelns, die seinen Berufserfolg behindern, erkennt und bearbeitet er. Erfolgssteigernde Eigenschaften wie Sozial- und Kommunikationskompetenz, Charisma und Selbstvermarktung baut er gezielt aus. Hohe Qualifikation und lebenslanges Lernen sind für ihn selbstverständlich. Damit empfiehlt er sich für anspruchsvolle berufliche Tätigkeiten.

4 Literatur

- Arnsten, Amy (2009): Toward a New Understanding of Attention-Deficit Hyperactivity Disorder Pathophysiology. In: CNS Drugs, November 2009, Volume 23, Issue 1 Supplement: 33–41
- Auhagen, Ann Elisabeth (Hg.). Positive Psychologie: Anleitung zum „besseren“ Leben. Weinheim 2008
- Csikszentmihályi, Mihály (2004): Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart
- Dahlke, Rüdiger (2010): Das Schatten-Prinzip. München
- Dispenza, Joe (2014): Ein neues Ich. Burgrain 2012; Küstenmacher, Werner. Limbi. Der Weg zum Glück führt durchs Gehirn. Frankfurt am Main
- Gladding, Rebecca (2013): This Is Your Brain on Meditation. In: www.psychologytoday.com/blog/use-your-mind-change-your-brain/201305/is-your-brain-meditation, Aufruf: 18.11.2015
- Gregoire, Carolyn (2014): 5 Amazing Things Your Brain Does While You Sleep. In: www.huffingtonpost.com/2014/09/28/brain-sleep-_n_5863736.html, Aufruf: 18.11.2015

6.158 Mit Neuro-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg

- Gregoire, Carolyn (2015): This Is What Sugar Does to Your Brain. In: www.huffingtonpost.com/2015/04/06/sugar-brain-mental-health_n_6904778.html, Aufruf: 18.11.2015
- Hanappi-Egger, Edeltraud/Walenta, Christa (o. J.): ProjektberichtNetworking von WU-Absolventinnen. Bedarfserhebung und Konzeption. Wien. In: www.wu.ac.at, Aufruf: 15.10.2015
- Hüther, Gerald (2011): Was wir sind und was wir sein könnten: Ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt am Main
- Kaluza, Gert (2014): Salute! Was die Seele stark macht: Programm zur Förderung psychosozialer Gesundheitsressourcen. Stuttgart
- Kets de Vries, Manfred (2006): The Leader on the Couch. Hoboken/NJ
- Kets de Vries, Manfred (2008): Führer, Narren, Hochstapler. Stuttgart
- Künzli, Hansjörg (2003): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching Vol. 12, Nr. 3/2005: 231–243
- Luft, Joseph/Ingham, Harry (1955): The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In: Proceedings of the western training laboratory in group development, Los Angeles
- Mahoney, Michael J./Avenier, Marshall (1977): Psychology of the elite athlete. In: Cognitive Therapy and Research 1/1977: 135–141
- Mark, Gloria u. a. (2008): The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress. Studie veröffentlicht anlässlich der SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems 2008. In: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1357072>, Aufruf: 18.11.2015
- Mourlane, Denis (2015): Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen. Göttingen
- Peters, Theo/Ghadiri, Argang (2013): Neuroleadership – Grundlegen, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden
- Pychyl, Timotha u. a. (2010): I forgive myself, now I can study: How self-forgiveness for procrastinating can reduce future procrastination. Zit. in: www.psychologytoday.com/blog/dont-delay/201002/forgive-yourself-stop-procrastinating, Aufruf: 18.11.2015
- Rampe, Micheline (2010): Der R-Faktor. Das Geheimnis unserer inneren Stärke. o.O.

- Reynolds, Gretchen (2015): How Walking in Nature Changes the Brain.
In: <http://mobile.nytimes.com/blogs/well/2015/07/22/how-nature-changes-the-brain/>, Aufruf: 18.11.2015
- Strauss, Nicole (2013a): Gesund führen. Leistung und Lebensfreude für Chefs und Mitarbeiter. Saarbrücken
- Strauss, Nicole (2013b): Mit Resilienz gegen Stress und Burnout: Wie Mitarbeiter, Führungskräfte und die Unternehmensleitung robuster gegenüber Belastungen werden. In: Laske, Stephan u. a. (Hg.): PersonalEntwickeln (Loseblatt (1993 ff.), Beitrag 9.23. Köln
- Strauss, Nicole (2015): Mit Neuro-Leadership Mitarbeiter besser führen. In: Laske, Stephan u. a. (Hg.): PersonalEntwickeln (Loseblatt (1993 ff.), Beitrag 6.157. Köln
- Tolle, Eckart (2010): Jetzt! Die Kraft der Gegenwart. Bielefeld
- Tonn, Julia Jane (2016): Frauen in Führungspositionen: Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen. Wiesbaden (zugl. Dissertation Universität Mainz 2014)
- Welter-Enderlin, Rosmarie/Hildenbrand, Bruno (Hg.) (2006): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg