



## Mensch, ändere dich!

Der Erfolg von Weiterbildungen und Change-Prozessen hängt stark von der Umsetzungsbereitschaft der Belegschaft ab. Sie zu fördern gelingt Personalverantwortlichen besser, wenn sie bei der Kommunikation mit Mitarbeitern einige neurowissenschaftliche Erkenntnisse beachten.

**D**ass es Ereignisse gibt, die einen Menschen kurzfristig und schlagartig verändern können ist unumstritten. Ein schwerer Schicksalsschlag, ein schlimmer Unfall, der Tod eines geliebten Menschen, aber auch plötzlicher Reichtum oder unerwarteter Erfolg können Menschen in ihrer Persönlichkeit quasi über Nacht verändern. Allerdings sind solche Verhaltensänderungen oft nicht von Dauer und pendeln sich im Laufe von Monaten oder Jahren wieder in den vorherigen Zustand ein. Diese Formen der Verhaltensänderung wollen wir an dieser Stelle nicht weiter beleuchten.

Vielmehr soll es uns darum gehen, wie sich unter „normalen“ Umständen Veränderungsprozesse bei Menschen vollziehen. Solche Veränderungen zu initiieren und zu begleiten ist eine typische Aufgabe von Personalverantwortlichen in Unternehmen, der sie als Führungskraft, Personalentwickler oder als Begleiter von Change-Prozessen gegenüber stehen können. Als solche erleben sie es oft, dass in Seminaren oder Workshops vermitteltes Know-how und gewünschte neue Verhaltensweisen im Arbeitsalltag eine kurze Halbwertszeit haben. Warum aber fällt es uns so schwer, erlerntes Wissen und erlernte Fähigkeiten in eine dauerhafte Anwendung zu bringen? Die Grün-

de dafür und die Wege, die überhaupt für eine Verhaltensänderung in Frage kommen, liegen in der Anlage unseres Gehirns. Eine große Bedeutung kommt dabei den Gehirnarealen zu, in denen die Komponenten unserer Persönlichkeit angesiedelt sind. Im Wesentlichen lassen sich hier vier funktionelle Ebenen unterscheiden.

### Ebene 1: Das Überleben an sich

Bereits in der siebten Schwangerschaftswoche entsteht die Ebene der vegetativen-affektiven Steuerung. Sie spiegelt sich im wesentlichen im Hypothalamus, der Hypophyse, der zentralen Amygdala, in Teilen des basalen Vorderhirns und den vegetativen Zentren des Hirnstamms wider. Ihre Aufgabe ist es, unser Überleben zu sichern. Sie ist die unterste Ebene und kontrolliert zum Beispiel den Stoffwechsel, den Kreislauf, die Körpertemperatur, unser Verdauungs- und unser Hormonsystem. Außerdem reguliert sie unsere affektiven Verhaltensweisen wie Angriff oder Verteidigung sowie unsere affektiven Empfindungen wie Wut oder Hass. Antriebs- und Affektzustände sind unser stammesgeschichtliches Erbe. Sie sind weitgehend genetisch vorgegeben und bestimmen in ihrer individuellen Ausprägung unser Tempe-

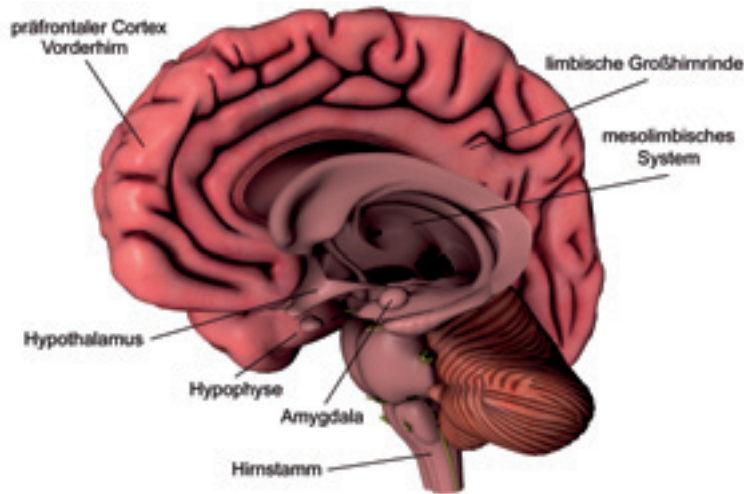
rament und unsere grundlegende Triebstruktur.

### Ebene 2: Prägung durch Erfahrungen

Die Ebene der emotionalen Konditionierung ist oberhalb der vegetativen-affektiven Ebene angesiedelt. Angesprochen sind vor allem die Amygdala und das mesolimbische System. Ob Bilder, Klänge oder Gerüche: Unsere Umwelt nehmen wir über unsere fünf Sinne wahr. Eine der wichtigsten Aufgaben der Amygdala ist es, diese Umwelt-Signale mit bereits bestehenden Erfahrungen abzugleichen und nach den Kriterien „gut“, „schlecht“, „positiv“ oder „negativ“ zu bewerten. So entstehen Gefühle wie Angst, Wut oder Überraschung. Für die emotionale Konditionierung ist außerdem das mesolimbische System wichtig. Es erzeugt Lustgefühle und teilt uns mit, ob uns etwas Freude oder Spaß bereitet. In dieser Eigenschaft stellt es das Belohnungssystem unseres Gehirns dar. Es ist ein wesentlicher Bestandteil unseres persönlichen Motivationssystems und wird immer dann aktiv, wenn wir einschätzen wollen, ob wir eine Belohnung erwarten dürfen oder nicht. Dieser Teil unserer Persönlichkeit entsteht durch genetische Vorgaben, durch vorgeburtliche Prägung und durch

Wichtige Gehirnnareale

Abbildung



Für die Ebenen unserer Persönlichkeit sind unterschiedliche Gehirnnareale verantwortlich. Verhaltensänderungen gelingen dann am besten, wenn sie richtig angesprochen werden.

frühkindliche psychosoziale Erfahrungen. Er bleibt ein Leben lang egoistisch-egozentrisch. „Was bringt mir das? Was nützt mir das?“ sind die Fragen des ewigen Kleinkinds in uns.

Die beiden bisher vorgestellten Ebenen, also die vegetativ-affektive Steuerung sowie die emotionale Konditionierung, sind die unbewussten Teile unserer Persönlichkeit. Die hier gespeicherten Werte und Erfahrungen entziehen sich unserem Bewusstsein. Sprachlich können wir sie nicht wiedergeben.

**Ebene 3: Soziale Kompetenzen**

Oberhalb dieser beiden Ebenen liegt die Ebene der limbischen Großhirnrinde. Sie steuert vor allem das Sozialverhalten, die Aufmerksamkeit, die Einschätzung von Risiko und das bewusste Gefühlsleben. In ihren Bereich fallen auch Fähigkeiten wie die Anpassung an natürliche und gesellschaftliche Einflüsse, Kompromissfähigkeit, das Überstehen von Durststrecken, das Einschätzen von Belohnungen und vieles andere mehr. Diese Ebene entsteht zum Teil sehr spät. Die Entwicklung zieht sich von der Kindheit bis ins Erwach-

senenalter hin. Im Hinblick auf die Verhaltensänderung ist diese Ebene sehr wichtig. Sie ist die Grundlage für Empathie, also Einfühlungsvermögen, und der Teil des Gehirns, der bei der Erziehung angesprochen werden kann.

**Ebene 4: Sprache und Denken**

Über den bisher angesprochenen Ebenen steht als Viertes die Ebene der kognitiv-kommunikativen Funktionen. Diese Ebene umfasst den präfrontalen Cortex als Sitz des Arbeitsgedächtnisses, des Verstandes und der Intelligenz. Sie ist außerdem der Sitz unseres Sprachzentrums. Die Ebene der kognitiv-kommunikativen Funktionen hat am wenigsten mit unserer Persönlichkeit und unserer Handlungssteuerung zu tun. Dies erkennen wir unter anderem daran, dass unser Reden oft wenig mit unserem Fühlen und Handeln zu tun hat.

**Hilfreiche und weniger hilfreiche Strategien**

Welche Konsequenzen hat all dies für unsere Persönlichkeitsentwicklung? Aus Erfahrung wissen wir: Menschen zu ver-

ändern ist schwer. Dies gilt umso mehr, je älter sie sind und je tiefer die Veränderungen greifen. Sich von einem alten Computer zu trennen und sich einem schnelleren zuzuwenden, ist leicht. Sich von einer gewohnten Software zu trennen und sich für ein neues Programm mit ungewohnten Funktionen zu öffnen, fällt schon viel schwerer. Veränderungen sind subjektiv offenbar unangenehm. Was können wir tun, um sie zu meistern? In der Praxis treffen wir zumeist auf drei Strategien: den Befehl von oben, den Appell an die Einsicht, und selten: die Orientierung an der Persönlichkeit. Die drei Strategien stellen sich aus der Sicht des Gehirns so dar:

Die Strategie der Befehlsgewalt ist bei Vorgesetzten am weitesten verbreitet. Allerdings erweist sie sich als am wenigsten wirkungsvoll. Die Wirkungslosigkeit sinkt noch weiter, wenn die Notwendigkeit zur Veränderung inhaltlich nicht begründet wird. Schlimmer noch: Die Anordnung des Vorgesetzten kann leicht nach hinten losgehen. Wenn die Mitarbeiter die Anweisungen als Strafandrohung empfinden, reagieren sie mit Vermeidungsverhalten. Sie ziehen den Kopf ein und stehen unter Stress. Dies ist der Tod für jede Form der Kreativität, die aber gerade in schwierigen Umstellungsphasen eines Unternehmens sehr wichtig ist. Bei unverständlichen und bedrohlichen Appellen streikt die Ebene der emotionalen Konditionierung. Das Kleinkind in uns fragt: „Was habe ich davon?“ – „Was nützt mir das?“. Befehle von oben geben auf diese Fragen keine befriedigenden Antworten. Vorgesetzte sollten jedoch wenigstens Begründungen für die notwendigen Veränderungen liefern.

Der Appell an die Einsicht verläuft ebenfalls meist weniger erfolgreich als erhofft. Wenn überhaupt, bewirkt er nur ein oberflächliches Verständnis. Vorgesetzte erreichen mit ihrem Appell nur die dritte Ebene der Persönlichkeit, also die Ebene der limbischen Großhirnrinde. Die egoistischen Motive der zweiten Ebene können sie nicht ansprechen. Aber das innere

Kleinkind bleibt unzufrieden. Es fragt: „Warum ausgerechnet ich und nicht andere?“ – „Hätte man das nicht auch anders lösen können?“. Darüber hinaus verletzen Vorgesetzte mit ihren Forderungen die zweite Ebene, also die Ebene der emotionalen Konditionierung. Den Mitarbeitern mag die Notwendigkeit zur Veränderung durchaus klar sein, aber die Verwundung bleibt. Folglich werden sie in ihrem Fleiß nachlassen, schweigsamer und teilnahmsloser werden und vielleicht sogar krank. Manche werden kritischer und entwickeln sich zu Nörglern und Querulanten. Die Amygdala vergisst nichts und verzeiht nichts! Im positiven Sinne ansprechen lässt sie sich höchstens mit Belohnung und guten Erfahrungen.

Die Orientierung an der Persönlichkeit ist die effektivste Methode, um eine Verhaltensänderung zu bewirken. Sie ist allerdings auch die komplexeste und aufwendigste. Der Leitgedanke dieser Strategie ist es, die gewünschte Verhaltensänderung unter Wahrung der Selbstachtung und unter Berücksichtigung der Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erzielen. Dazu muss der Vorgesetzte die individuellen Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter erkennen und nutzbar machen. Dies ist natürlich schwierig, zumal die Mitarbeiter ihre Persönlichkeit und ihre Motive selbst nur bedingt sprachlich zum Ausdruck bringen können.

Ideal ist es, wenn der Vorgesetzte folgendes genau einschätzen kann:

- das Verhalten der Mitarbeiter und ihre Reaktionen in bestimmten Situationen
- den Persönlichkeitstyp der Mitarbeiter: gibt es etwa eine starke Ausprägung von Zuverlässigkeit, Zuversicht oder Ängstlichkeit
- die Vorzüge und Neigungen der Mitarbeiter
- das Stressverhalten der Mitarbeiter
- die unbewussten Motive und die bewussten Ziele der Mitarbeiter
- welche Formen der Belohnung die Mitarbeiter ansprechen

All dies ist ziemlich mühevoll und erfordert großes Einfühlungsvermögen. Aber

es ist der einzige Weg für eine nachhaltige Verhaltensänderung ohne Folgeschäden. Nur wenn der Mitarbeiter die Veränderung als Chance begreift und eine Belohnung erwartet, wird er kreativ und konstruktiv mitarbeiten. Für das Gelingen ist das vorbildliche Verhalten des Vorgesetzten wichtig. Hier sind vor allem Tugenden wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Pflichtbewusstsein, Höflichkeit und Gewissenhaftigkeit angesprochen. Nur so wird der Mitarbeiter das nötige Vertrauen zum Vorgesetzten entwickeln, denn implizit fragt er sich in jedem Gespräch: Warum soll ich ihm vertrauen? – Was sagt mir, das er hinter dem steht, was er von mir erwartet? – Woher soll ich wissen, dass er es ehrlich mit mir meint?

### Die ideale Grundhaltung des Chefs

Heute wissen wir: Menschen zu verändern ist nur in sehr engen Grenzen möglich. Soll aber das Machbare erreicht werden, muss der Vorgesetzte die Persönlichkeit des Mitarbeiters respektieren. Dies wird nur gelingen, wenn er sich immer wieder die notwendige Haltung zu seinem Mitarbeiter bewusst macht:

- Ich will, dass du deine Möglichkeiten kreativ nutzt und erweiterst!
- Ich bin bereit mir Zeit zu nehmen, dich kennen zu lernen!
- Ich bin bereit dir die Zusammenhänge ausführlich zu erklären!
- Ich werde alles tun, damit du deinen individuellen Vorteil erkennst!
- Ich will dir gerne zuhören!
- Es wird sich für uns beide lohnen!
- Ich bin glaubwürdig und werde dir ein Vorbild sein!

Wenn es gelingt, diese Sätze zu leben, sind die Chancen zur Veränderung - im Rahmen der genannten Grenzen - groß.



Autor  
**Torsten Seelbach,**  
Akademie für  
neurowissenschaftliches  
Bildungsmanagement,  
info@afnb.de