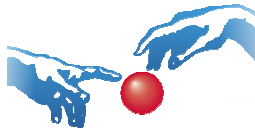




## vis cerebrum

**Management Methode zur Aktivierung  
und Nutzung des limbischen Systems**

- von Heinz-Günter Andersch-Sattler -



**Was triggert Ihr Verhalten? Steuern Sie es, wird es durch Ihr soziales Gegenüber gesteuert oder gar durch un- und vorbewusste Anteile ihres Gehirns, durch unser unwillkürliches Denken?**

**Das unwillkürliche Denken oder – um präziser zu sein – die unwillkürlichen Vorgänge im Gehirn sind viel schneller und wirken sich oft nachhaltiger aus als unsere willkürlich gesteuerten Denkprozesse. Während beispielsweise die Amygdala im Gehirn als Teil des limbischen Systems innerhalb von Millisekunden zwischen Reiz und Reaktion reagiert, ist das Großhirn vergleichsweise langsam und differenziert, schaltet sich normalerweise nur ein, wenn es zu einem Diskrepanzerleben kommt.**

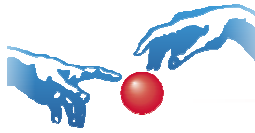
Die unwillkürlichen Prozesse, die wir auch mit Intuition und Emotion umschreiben, sind bei Entscheidungen in Unternehmen, in internen Vorgängen, strategischen Übereinkünften, Verhandlungen mit externen Partnern, Verkaufsprozessen und in der Führung von großer Bedeutung; denn wir wirken nur zu einem geringeren Teil durch das, was wir sagen, und zu einem viel größeren Teil durch die Art, wie wir es sagen bzw. was wir, außer der Übermittlung von Sachinformation, sonst noch verbal und nonverbal kommunizieren.

Häufig scheitern die besten sachlichen Lösungen am ungünstigen Zeitpunkt oder an der emotional ungünstig gestalteten Präsentation der Sache oder an Widerständen, die der Ausdruck ausgeprägter **emotionaler Reaktionen** sind (<http://www.syncoaching.de/index.php?id=07&level=12>).

Dies zeigt bereits, dass die unwillkürlichen Prozesse, die wir inzwischen neurobiologisch gut beschreiben können, nicht nur positive Wirkungen haben können – sie können sich auch einschränkend auswirken. Hier ist es also von großer Bedeutung, die einschränkenden Wirkungen von den förderlichen unterscheiden zu können. Grob gesagt haben die einschränkenden Aspekte mit allen Formen von übermäßigem Stress zu tun, die förderlichen mit den umgangssprachlich als Aha-Effekte beschreibbaren Vorgängen, die das Lernen und Umdenken und das Umorientieren fördern und nachhaltig machen.

Neurobiologische Erkenntnisse über die Funktionsweise des Gehirns und die Auswirkungen von Stress auf die Handlungsweisen von Menschen bilden die wissenschaftliche Erklärungsbasis der oben geschilderten Darstellungen. Seit wir mehr über diese Vorgänge wissen, können wir

- die kritischen Vorgänge im limbischen System unseres Gehirns lokalisieren,
- diese Erkenntnis aus Strategien und Vorgehensweisen entwickeln, um vorliegende emotionale Einschränkungen und Störungen rasch zu beseitigen und die Entfaltung unserer emotionalen Intelligenz zu erleichtern.



- die förderlichen Aspekte der Intuition und Emotion herausarbeiten und konstruktiv nutzen bzw. auch die hemmenden Aspekte des Einsatzes unserer Ressourcen minimieren oder lösen.
- die Vorteile der Einfühlung in Zusammenhang mit dem Phänomen „Spiegelneuronen“ sinnvoll begründen und nutzen.

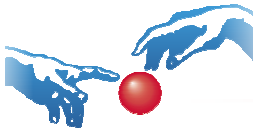
## Funken an Begeisterung, Hoffnung und Mitgefühl

Goleman und Boyatzis (*Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet*, in: *Harvard Business Manager 2009*, S. 35-44) untersuchen anhand konkreter Situationen die Auswirkungen einer nur geringen Nutzung der Spiegelneuronen bei Führungskräften. Hierbei stützen sie sich sowohl auf eigene Untersuchungen als auch auf Forschungsergebnisse des *Consortiums for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Es wird aufgezeigt, was Führungskräfte eigentlich erfolgreich macht, nämlich die Fähigkeit, Funken an Begeisterung, Hoffnung und Mitgefühl auf die Mitarbeiterschaft überspringen zu lassen! Dabei wirke sich, so die Autoren, emotionales Verhalten nicht nur verändernd auf die chemischen Prozesse des eigenen Gehirns aus, sondern auch auf die Gehirne der Interaktionspartner. Übersetzt in die Arbeitswelt heißt das: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden durch die Führungskraft zu Höchstleistungen inspiriert, und zwar durch die Verbreitung positiver Stimmung! Denn wer positiv eingestellt ist, leistet mehr, verbindet sich besser mit seinen Mitmenschen und ist kreativer (vgl. S. 38). Hieran wird deutlich, dass die hier benutzten neurobiologischen Erkenntnisse nicht nur auf den einzelnen abzielen, sondern auch auf die Wirkung in sozialen Gruppen: Die Spiegelneuronen stellen die biologische Basis der Kooperation dar und sind damit auf die Wirksamkeit von Menschen in sozialen Systemen bezogen.

## Neurobiologische Basics

Diese sozialen Interaktionen basieren, hier aus neurobiologischer Sicht zusammenfassend dargestellt, auf dem Zusammenspiel von drei unterschiedlichen Arten von Nervenzellen, namentlich Spiegelneuronen, Spindelzellen und Oszillatoren:

- Spiegelneuronen kopieren das Verhalten und die Emotionen unserer Mitmenschen virtuell: „Diese [...] Gruppe von Gehirnzellen funktioniert als eine Art neuronales Wi-Fi, mit dessen Hilfe wir uns in unserem sozialen Umfeld zurechtfinden.“ (S. 37)
- Spindelzellen sind in hohem Maße verantwortlich für das, was wir Intuition nennen. Diese Zellen können aufgrund ihrer großen Verzweigung verschiedenste Gehirnareale schnell miteinander in Kontakt bringen und so besonders rasch Gedanken und Gefühle miteinander verknüpfen, z.B. innerhalb einer Zwanzigstelsekunde leiten unsere Spindelzellen Informationen über unseren



Eindruck von unserem Gegenüber dieser Person an andere Nervenzellen weiter.“ (S. 39)

- Oszillatoren schließlich koordinieren das Verhalten mehrerer Personen
- miteinander und stimulieren einen Gleichklang von Bewegungen (ebd.).

### Emotionale Intelligenz trifft auf soziale...

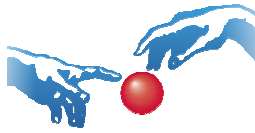
Die Kombination dieser drei neurobiologischen Funktionen miteinander kann die Wirkung positiv gestimmter, fordernder und intelligenter Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erklären. Daraus ziehen Goleman und Boyatzis den Schluss, dass hier nicht nur emotionale Intelligenz am Werke sei, sondern auch soziale: „Soziale Intelligenz beschreibt eine Reihe zwischenmenschlicher Fähigkeiten, die auf bestimmten neuronalen Schaltkreisen – und damit in Verbindung stehenden Hormonsystemen – beruhen und andere Menschen zu effizienter Arbeit inspirieren.“ (S. 36) Wenn jemand über diese soziale Intelligenz verfügt, dann „schließt er sich kurz“ mit dem „sozialen Gehirn“ seiner Mitmenschen, so dass etwas entsteht, das man ein gemeinsames neuronales Netzwerk nennen könnte. Bei Goleman und Boyatzis heißt es pointiert: „Gute Führung hat also gar nicht so viel damit zu tun, bestimmte Situationen (oder soziale Fähigkeiten) zu meistern. Sie entsteht vielmehr aus einem ehrlichen Interesse an den Menschen, auf deren Kooperation und Unterstützung eine Führungskraft angewiesen ist. Und gute Führung bedeutet auch, ein Talent dafür zu haben, diese Menschen in positive Stimmung zu versetzen.“ (S. 36) Systemisch gewendet könnte man sagen: Je besser es den Menschen in einem Team, einer Abteilung, einer Organisation gelingt, sich innerhalb eines Netzwerks sozialer Wechselbeziehungen zu bewegen, desto effizienter wird die Organisation funktionieren – oder: desto leichter und schneller können sie auftretende Störungen nicht nur lösen, sondern sogar zur Weiterentwicklung nutzen.

### Was bedeutet das für Training und Coaching von Führungskräften?

So schön und klar und durch entsprechende wissenschaftliche Untersuchungen gut bewiesen diese Erkenntnis ist, so schwierig ist die Steuerung solcher Vorgänge und Prozesse, weil sie störanfällig sind durch

- äußere Reize und
- innere Vorgänge, Konflikte und Grundüberzeugungen.

So können bestimmte Auslösereize innerer und äußerer Natur zu einer Unterbrechung und / oder Aufladung eigener emotionaler und kognitiver Vorgänge führen: Der Stress im Inneren steigt bis hin zu einer völligen Blockade – im



Extremfall. Aber auch mildere Ausprägungen kognitiver Dissonanzen können schon negative Folgen haben wie mangelnde Konzentration, Zögerlichkeit, Fehlleistungen, etc.

Desgleichen können einschränkende **Grundüberzeugungen** wie:

„Nur wenn ich Spitzenergebnisse erziele, werde ich geliebt und geachtet“

den **Stress** im Inneren so ansteigen lassen, dass einfache und sinnvolle Vorgehensweisen nicht erkannt und nicht ausgeübt werden, weil sie zu einfach sind und nur das Schwierige wirkliche Anerkennung verheißt. Zeitgleich treten **einschränkende Gefühle** auf wie **Angst** und **Wut**, die jedes Nachdenken unterbinden und nur Angriff, Flucht oder Erstarrung als Reaktion zulassen.

Damit sind die inneren Ressourcen der Person im Wesentlichen blockiert. So können dann auch die systemischen Wechselwirkungen in den sozialen Beziehungen nicht wirklich genutzt werden.

## Einsicht und Verhaltensänderung

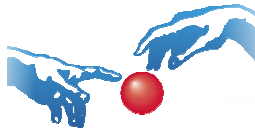
Bisherige Verfahren setzen auf Einsicht und Verhaltenstraining. Diese scheitern aber, wenn die Emotionen zu stark werden. Das limbische System ist durch Einsicht nicht oder nur sehr indirekt erreichbar, z.B. wenn die Bedingungen günstig sind und der Stress minimiert ist. Wenn also eine Blockade vorliegt, scheitern die üblichen Instrumente der Weiterbildung. So ist es einerseits richtig, dass fortwährendes Üben von Ungewohntem und Neuem allmählich zu einer Gewöhnung daran führt und so leichter gelingt, d.h. alte „Datenautobahnen“ im Gehirn werden um neue Autobahnen erweitert. Wenn aber eine Blockade vorliegt, hat fortgesetztes Üben einen gegenteiligen Effekt. Die permanente Konfrontation führt zu einer Verstärkung der Blockade und das Problem kann sich durch das Üben sogar verschlimmern. Bevor also eine neue Straße gebaut werden kann, muss – um im Bild zu bleiben – z.B. sumpfiges Gelände trocken gelegt werden oder vermintes Gelände von Sprengsätzen befreit werden. Erst dann kann eine neue Straße angelegt und ausgebaut werden durch fortwährendes Üben.

## Schlussfolgerungen

Die Plastizität des menschlichen Gehirns – sprich: die dauerhafte Lernbereitschaft des Gehirns – kann durch emotionale Blockaden, insbesondere durch jede Art von Stress in der Lernbereitschaft behindert werden.

Die **VC- Methoden** (vis cerebrum) greifen an dieser Stelle ein, um die Veränderungsfähigkeit des Einzelnen und von Teams wieder herzustellen und zu erweitern.

Basierend auf den bahnbrechenden Erkenntnissen der Traumatherapie (siehe hier insbesondere die Verfahren des ROMPC®: <http://www.syntraum.de/index.php?id=16&level=0>) wen-



den wir die neueren Erkenntnisse der Hirnforschung an, um die Kraft unseres Gehirns zu entfalten: vis cerebrum.

Unser Training und Coaching bezieht die limbische Ebene des Gehirns mit ein und ist deswegen bestens geeignet, alte Stressmuster abzubauen, unsere emotionale Intelligenz zu fördern, Lernblockaden zu beseitigen, uns vor „Stressangriffen“ zu schützen und einen besseren Zugriff auf unsere Ressourcen zu ermöglichen, kurz die Kraft unseres Gehirns zu entfalten.

---

### **Anhang:**

Das limbische System ist eine Ansammlung komplexer Strukturen in der Mitte des Gehirns, die den Hirnstamm wie ein Saum (lat.: limbus) umgeben. Es ist eine Funktionseinheit des Gehirns, die der Verarbeitung von Emotionen und der Entstehung von Triebverhalten dient. Schmerzfasern gelangen auch in das limbische System, wo sie Schmerzinformationen mit unbewussten und / oder emotionalen Inhalten vermischen. Das limbische System reguliert die Antriebe zur Wiederholung lustvoller und zur Vermeidung Unlust erregender Handlungen.