



## Gewohnheitstier oder Veränderungstier?

### Die Neurowissenschaft weiß, wie Veränderungen gelingen

Wenn Sie Lern- und Entwicklungsprozesse anstoßen möchten, ist es nützlich zu wissen, was Verhalten bedingt und wie Veränderung gelingt.

#### Gehirne nehmen es wenig genau: Lernen ist Veränderung ist Entwicklung

Glauben Sie mir: Egal, wie Sie es nennen, für Ihr Gehirn ist Lernen, Veränderung oder Entwicklung eine ganz schlichte Sache (wenn auch nicht immer eine ganz einfache...). Denn auf der Ebene der Gehirnzellen (Neuronen) gilt: „Neurons that fire together, wire together“ (Hebb, 1949). Folglich bedeutet jeder kleine oder große Lernprozess, sei es aktives Zuhören, der Aufschlag beim Tennis oder der Abbau Ihrer Flugangst im Gehirn nur eins: durch wiederholte Aktivierung der beteiligten Nervenzellen entsteht ein neues Muster. Und dieses Muster löst durch Benutzung, Benutzung, Benutzung das vorherige ab.

#### Ihr Gewohnheitstier ist ein Tier von gestern, ja sogar von vorgestern

Die Neurobiologen sind sich einig: 95% unseres Verhaltens sind Folge von Instinkten und Mustern. Diese 95% laufen unbewusst ab. Nur 5% gelten als Folge bewusster Willensprozesse. Oh!

Instinkte sind die in unsere DNA seit Jahrtausenden eingewobene Standard-Hardware. Sie rufen uns zu: Vorsicht, Klippe! Achtung Schlange! Wir mussten die Folgen der Gefahren nicht erleben, um das passende Verhalten zu lernen. Schließlich dienten Instinkte dem Überleben.

Leider folgen wir noch heute, wenn wir in Stress kommen, unbewusst den evolutionären Lehren:

a) Du bist abhängig von der Gemeinschaft! Also sei konform. Wussten Sie, dass soziale Ächtung im Gehirn dasselbe Muster auslöst wie Schmerz?

b) Vertraue dem Ähnlichen, misstrau dem Ungewohnten! Deshalb stresst uns das Neue so oft.

c) Kämpfe, flieh oder stell dich tot! Dies ist das Stress-Repertoire des autonomen Nervensystems.

**Biografisch gelernte Muster** bestimmen, was wir überhaupt beachten und wie wir auf diese Informationen reagieren. Hören Sie beispielsweise das Tuscheln im Publikum? Und löst es bei Ihnen eine Denkblockade oder aber eine Frage aus?

Wenn Sie eine erlebte Situation wie z. B. eine Prüfung abspeichern, speichern Sie die damit verbundenen emotionale Muster mit ab. Mehr noch, in jeder Wiederholung der Situation werden diese mitabgerufen. „Des einen Freud, des anderen Leid“ ist also auch eine Folge früher gespeicherter und aktuell abgerufener Gefühle.

Sie fragen sich jetzt vielleicht: Ist das nicht eine Frage der Persönlichkeit? Ja, genau. Denn die Persönlichkeit entwickelt sich (auf Basis genetischer Dispositionen) anhand der im sozialen Umfeld gespeicherten Muster. Hinzu kommt: da Kinder von Erwachsenen abhängig sind, speichert das Gehirn mit dem Muster (z.B. Leistung) auch noch den Hinweis „Überlebenswichtig!!!“.

#### Ihr Veränderungstier sitzt hinter Ihrer Stirn und braucht Wachheit und soziale Sicherheit

Um unser Verhalten willentlich zu steuern, setzen wir den Präfrontalen Cortex ein. Dieses „Oberstübchen“ hinter Ihrer Stirn brauchen Sie für allen höheren Gehirnleistungen: z.B. Planen, Moral, Abwägen, Handlungsoptionen, Empathie, Emotionsregulierung.

Im Präfrontalen Cortex wird der Neurotransmitter Gamma-Aminobuttersäure (GABA) ausgeschüttet. Und jetzt kommt's: GABA hat eine hemmende Wirkung auf die alten automatisierten Reaktionen. Deshalb können Sie Instinkte und biografische Muster „überlernen“.



Zwei Phänomene sind gut erforscht:

1. die bewusste Reaktion im Präfrontalen Cortex erfolgt in einem kleinen und späten Zeitfenster. Davor sind die unbewussten und unterbewussten Prozesse leider schon gelaufen.

Wenn Sie also mit einer Aufgabe die Emotion Angst mitgelernt haben, bedeutet dies folgendes: Ihre Amygdala im limbischen System gab das Signal, Acetylcholin, Dopamin, Serotonin und Noradrenalin sowie die Stresshormone Adrenalin und Cortisol auszuschütten. „Amygdala Hijack“ nennen die Gehirnforscher den Prozess, wenn die Emotion den bewussten Willen kidnappt.

2. Die Leistungsfähigkeit des Präfrontalen Cortex ist abhängig von der erlebten sozialen Sicherheit.

### Veränderungen unterstützen heißt Körper, Gehirn und Gemeinschaft nutzen

Um Veränderungen erfolgreich anzugehen, gilt es dieses Wissen praktisch zu nutzen. Dazu finden Sie im Folgenden 3 Strategien.

#### **Strategie Nr. 1. Nutzen Sie somatische Marker.**

Kennen Sie das? Enge in der Brust. Nebel im Kopf. Oder aber: wohlige Wärme. Ein Lächeln. Wenn Sie mit einer Situation konfrontiert werden, reagiert Ihr Körper spürbar mit einer Tendenz. Diese sogenannten „somatische Marker“ sind Hinweisgeber. Denn sie zeigen, was in Ihnen aktiviert ist, weit bevor Ihr Präfrontaler Cortex die Analyse und Abwägung beginnt.

Wie können Sie dieses Wissen nutzen? Zum Beispiel: Sie halten morgen eine Rede vor einem großen Publikum. Was können Sie konkret tun?

Als erstes schulen Sie Ihre Wahrnehmung: Was ist da? Wo fühle ich was? Z.B. Ein Ziehen im Bauch oder die Enge in der Brust.

Als zweites fragen Sie sich: Woher kenne ich das? Ist es etwas Altes oder gehört es zur aktuellen Situation? Vielleicht gehört die Enge in der Brust in Ihre Schulzeit: Sie mussten vor anderen stehen und „auf Knopfdruck“ performen.

**Strategie Nr. 2: Üben Sie Achtsamkeit und Meditation.** Achtsamkeits- und Meditationspraxis fördern bewusstes Handeln.

Durch Achtsamkeitsübungen erkennen Sie früher die Warnsignale des „Amygdala Hijack“. Beispielsweise merken Sie den „Zwang“ zu handeln.

Meditation steigert nachweislich die GABA Ausschüttung. Sie erinnern sich? Das ist der Neurotransmitter, der die automatisierten Reaktionen von Instinkten und Mustern hemmt. Damit wird das Zeitfenster größer, in dem Ihr Präfrontaler Cortex bewusst agieren kann.

#### **Strategie Nr. 3: Sorgen Sie für Psychologische Sicherheit.**

Das Konzept der Psychologischen Sicherheit begründete die Harvard-Professorin Amy Edmondson 1999. Einige Jahre später untersuchte Google 180 Teams mit der Frage, was Hochleistungsteams ausmacht. Das Ergebnis: es waren nicht Faktoren innerhalb der Personen, sondern deren Umgang miteinander!

Wenn Sie ein Umfeld psychologischer Sicherheit schaffen möchten, gehen Sie diesen Weg:

1. Sorgen Sie dafür, dass jeder ohne Risiko die eigenen Ideen einbringen kann
2. Leben Sie vor, dass jeder die Entscheidungen anderer infrage stellen darf
3. Vereinbaren Sie, dass alle ca. gleich viel reden
4. Lernen Sie gemeinsam, sich in andere einzufühlen und andere Bedürfnisse zu beachten
5. Leben Sie vor: Fehler gehören zum Lernen
6. Fördern Sie aktiv Neugier und Experimente
7. Sehen und wertschätzen Sie die Stärken, Talente und Fähigkeiten aller

All dies ist Grundlage für Lernen und Entwicklung. Kein „nice to have“, sondern Wege, damit alle Präfrontalen Cortex kollaborieren können.

Christina Arras Consulting – Impulse für Entwicklung, 2020  
Literatur: Palmer, W./ Crawford, J. (2013): *Leadership Embodiment*  
Duhigg, C. (2016). *What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine*