

## Neurowissenschaftliche Grundlagen für das Coaching

Das menschliche Gehirn fasziniert und begeistert. Um die südafrikanische Schriftstellerin Lyall Watson zu zitieren: " "Wenn das Gehirn so einfach wäre, dass wir es verstehen könnten, dann wären wir so einfach konstruiert, dass wir es nicht verstehen könnten." (*If the brain were so simple we could understand it, we would be so simple we couldn't.*)

Die Neurowissenschaften sind vergleichsweise jung in ihrer Entwicklung, jedoch bereits Gegenstand eines breiten öffentlichen und gesellschaftlichen Interesses. Täglich werden neue Forschungsergebnisse veröffentlicht, die durchaus auch für den Normalmenschen und seinen Alltag und nicht nur für Wissenschaftler und Mediziner von Interesse sind. Die Berichterstattung über die Gehirnforschung ist dabei oft erheblich vereinfacht und kann dazu verleiten, falsche Schlussfolgerungen zu ziehen.

Die beeindruckenden Bilder der funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRI) verführen dazu, allzu schnelle Erklärungen für komplexe Sachverhalte zu liefern. Das Problem ist, dass die fMRI-Bilder keine Zusammenhänge sondern nur diskrete Aktivitätsmuster einzelner Gehirnareale zeigen. Das Gehirn funktioniert aber über neuronale Netzwerke und einzelne Areale haben zeigen Spezialisierungen. Ihnen kann jedoch keine exklusive Funktion zugeordnet werden.

Um wirklich zu verstehen wie neurologische Prozesse Management, Führung und Marketing beeinflussen, müssen wir Fakten von Fiktion trennen, vereinfachten Schlussfolgerungen widerstehen und eine differenziertere Betrachtung der Gehirnforschung vornehmen.

Und der Anfang ist bereits gemacht. Verschiedene, zusammenfließende Faktoren wie technologische Fortschritte bei fMRI, neue angewandte statistische Verfahren oder die Diffusionstomographie, mit der erstmals neuronale Netzwerke bildhaft dargestellt werden können, führen dazu, dass Neurowissenschaftler mit neuen und besseren Modellen von unserem Gehirn arbeiten. Diese verschieben den Schwerpunkt vom Aktivierungsgrad verschiedener Gehirnregionen zur Untersuchung von wie Netzwerkmustern im Gehirn.

Die neuen Instrumente und Ansätze haben bereits interessante Einblicke in die Biologie unseres Geistes erlaubt und vertiefen unser Verständnis für im Management wesentlichen Themen, wie:

- wie ermöglichen wir kreatives Denken
- wie strukturieren wir Belohnungssysteme
- die Rolle der Emotionen bei der Entscheidungsfindung
- die Chancen und Fallstricke des Multitasking

Aber was bedeutet das für Führungskräfte und Fachleute in Unternehmen? Ein gehirngerechter Ansatz für Führungskonzepte weicht wesentlich von heute weitverbreiteten Praktiken in Unternehmen und Organisationen ab.

1 . Das Gehirn hasst Veränderung. Die beste Wahl für das Gehirn ist immer auf seine eigene Erfahrung vertrauen. Intellektuell könnten Veränderungen herausfordernd oder spannend klingen,

aber für unser Gehirn bedeuten diese in erster Linie Gefahr. Unser Gehirn ist ein „Fehler-Erkennungssystem“. Der orbitalfrontale Cortex ( über den Augen ) erkennt jede unerwartete Änderung und ist eng mit der Amygdala, der Bewertungsinstanz innerhalb des limbischen Systems und der emotionalen Kommandozentrale unseres Gehirns verbunden. Aktiviert zieht das limbische System wertvolle Energie von den Bereichen des frontalen Kortex', der für die Entscheidungsfindung und bewusste Verhaltenssteuerung wesentlich ist. Fehler- oder Abweichungssignale können Menschen zu emotionalem und impulsivem Handeln veranlassen; unterbewusste Instinkte können die Kontrolle übernehmen. In einer Welt permanenter und immer schneller werdender Veränderungszyklen, wie sie heute für viele Realität sind, selbst wenn die Veränderungen gut erklärt und nachvollziehbar sind, die damit verbundenen Unsicherheitsgefühle können immer noch starke Bedrohungsreaktionen auslösen.

2 . Gefühle sind alles. Diese Bedrohungsreaktionen müssen zunächst verstanden werden. Alle sensorischen Signale (über unsere 5 Sinne) gelangen zunächst in unser Limbisches System, wo jedes Ereignis mit bisherigen Erfahrungen abgeglichen wird und emotional bewertet wird. Erfahrungen, gekoppelt mit Emotionen und Gefühlen, generieren Bedeutung. All dies geschieht bevor eine Information in den Cortex gelangt und zu Entscheidungen oder Handlungen führt. Emotionen untermauern alle Entscheidungen! Denken Sie hierüber mal eine Minute nach! Die emotionalen Muster, die in der Kindheit gelegt wurden haben weit reichende Folgen im Erwachsenenalter. Als Coach ist es unsere Aufgabe, die Energie in den Emotionen unserer Klienten aufzugreifen und für die Coaching-Ziele zu nutzen.

3 . Das soziale Gehirn. Das Gehirn als Beziehungsorgan. Das Gehirn ist überwiegend sozial orientiert. Sozialer Schmerz aktiviert die gleichen Regionen im Gehirn wie körperlicher Schmerz. Egal ob jemand unterdrückt wird, angeschrien wird oder unter aggressiven Vorgesetzten arbeiten muss, dieses Erleben kann Bedrohungsreaktionen durch das Limbische System auslösen und die Fähigkeit klar zu denken stark beeinträchtigen. Sie kennen das Gefühl "Ich bin einfach zu gestresst, ich kann nicht mehr klar denken!" – dem frontalen Cortex wird Energie entzogen und das Limbische System zieht alle Energie auf sich.

4 . Einsicht und Erkenntnis setzen ein entspanntes Gehirn voraus. Was tun die meisten von uns tun, wenn wir versuchen zu denken? Wir halten unseren Kopf und sagen zu uns: "Los, ich muss intensiver nachdenken!" Das Problem ist, dass Einsicht aufgrund schwacher neuronaler Verbindungen entsteht. Hierzu müssen die neuronalen Schaltkreise im Gehirn beruhigt sein. Die meisten Menschen würden wahrscheinlich zu Einsichten kommen, wenn Sie weg von der Arbeit oder der betreffenden Aufgabe sind. Einige Unternehmen wie Google haben ihren Ingenieuren erlaubt Teile ihrer Zeit frei zu gestalten und mit ganzen anderen Dingen zu experimentieren. Die meisten Probleme werden nicht rational gelöst. Über 60% unserer Probleme mit denen wir uns beschäftigen können wir nicht richtig beschreiben. Angst ist negativ korreliert mit der Fähigkeit sie zu erkennen. Je ängstlicher wird sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit dass wir eine Einsicht gewinnen und umgekehrt. Was tun Sie heute im Vergleich zu dem was Sie tun könnten um bessere Erkenntnisse zu gewinnen?

5 . Den Menschen Eigenverantwortung zu geben ist der Schlüssel, ihnen nur zu sagen was getan werden soll scheint einfach nicht zu funktionieren. Es gibt eine beträchtliche Anzahl klinischer und

arbeitsbasierter Beweise die diese Aussage unterstützen. Wenn jemand für regelmäßiges zu spät kommen gerügt wird, so könnte die kurzfristig Drohung für eine Weile funktionieren, aber sie erhöht erst einmal die Angst und lenkt die Aufmerksamkeit weg von der Arbeit und zurück zur ursprünglichen Ursache der Verspätung. Aber auch Belohnungen für eine pünktliche Teilnahme an Sitzungen (sagen wir mit einer besseren Prämie) zieht die Aufmerksamkeit weiterhin auf das Problem der Verspätung. Würden wir dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben die Dinge selbst zu lösen, so belohnt Gehirn diese Lösung mit einem Adrenalinstoß und entwickelt entsprechende Netzwerke. Die positive Wirkung von Eigenverantwortlichkeit kann stärker sein als eine Lohnerhöhung.

6 . Erwartungen formen die Realität. Mentale Muster spielen eine größere Rolle in der menschlichen Wahrnehmung als wir jemals gedacht hätten. Nehmen Sie z.B. den Placebo-Effekt: Eine Studie im Jahr 2005 von Robert C. Coghill et al. hat festgestellt, dass die Erwartung auf einen verminderten Schmerz eine Reduktion der wahrgenommenen Schmerzen um 28,4% verursacht. Die Teilnehmer waren deutlich auf die Schmerzlinderung fokussiert was entsprechende Gehirnmuster für Schmerzlinderung aktiviert hat und die Teilnehmer das erfahren haben, was Sie erwartet haben. Der Einfluss von Erwartungen, ob bewusst oder unbewusst, hat erhebliche Auswirkungen auf unsere Wahrnehmung.

7 . Aufmerksamkeit und Konzentration sind der Schlüssel. Kognitive Wissenschaftler haben seit Jahren erkannt, dass das Gehirn beträchtlich auf Veränderungen in der äußeren Umgebung sich verändern kann. Wir wissen heute auch, dass das Gehirn entsprechend seiner Aufgaben und Aufmerksamkeit ändert. Aufmerksamkeit verändert das Gehirn sehr schnell. Ziel ist es, die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit zu kontrollieren und aufmerksame Entscheidungen zu treffen. Je mehr Sie das Gehirn verstehen, desto mehr können lösungsorientiert und nicht problemorientiert denken und handeln. Bereits kurze und intensive Übungen (weniger Minuten pro Tag) können große Fortschritte einleiten. Auf diese Weise beruhigen Sie Ihr Gehirn, reduzieren jede Reaktion auf Bedrohungen, maximieren die Aktivität des präfrontalen Kortex und optimieren dadurch Einsicht und Problemlösungsfähigkeit.

### **Wie Coaching kann helfen**

Als Teil einer bahnbrechenden Gruppe von Trainern und Coaches bin ich begeistert, wie ein gewisses Verständnis der Neurowissenschaften es uns ermöglicht Führungskräfte gehirngerecht zu coachen und begleiten und ihnen gehirngerechtes Verhalten zu vermitteln. „What fires together, fires together“. Führungskräfte und Unternehmer sprechen viel von Veränderung und Change-Management. Aber an den oft leistungsmindernden Methoden wird selten etwas verändert. Bei Coaching geht es darum unseren Klienten zu helfen neue Wege gehen, in dem sie durch Wiederholung lernen und dadurch neue neuronale Netzwerke entwickeln. Ohne neue neuronale Muster kann es auch keine Veränderung geben. Weder bei Mitarbeitern noch bei Führungskräften.

### **Fairness und Vertrauen in Unternehmen**

Es ist möglich durch Strafandrohung Leistung einzufordern. Aber auf welchem Niveau - verglichen mit einer freiwilligen Leistung auf Basis von Vertrauen, Respekt und Fairness. Wettbewerb zwischen

Mitarbeitern funktioniert in einem vertrauensvollen und fairen Umfeld. Fairness ist ein zentraler Motivator für Mitarbeiter und Vertrauen ermöglicht eine gute und offene Auseinandersetzung und konstruktives Handeln. Seine Meinung äußern zu dürfen ohne Angst negativer Konsequenzen ist eine wesentlicher Punkt in diesem Zusammenhang.

*Was für eine Führungskraft wollen Sie sein?*

„Jedes Mittel ist recht“ um ein Unternehmensziel zu erreichen funktioniert nicht mehr - nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und sich verändernder Werte. Natürlich gibt es wirtschaftliche Zwänge und Umstrukturierungen sind oft schmerzhaft und zum Teil auch ungerecht. Allerdings lassen sich demotivierende Handlungen von Führungskräften nicht nur in Krisenzeiten beobachten sondern oft auch im ganz normalen Unternehmensalltag. Kleine, subtile Handlungen haben hier oft eine erhebliche Wirkung und werden vor dem Hintergrund der Gewinnmaximierung gerne heruntergespielt. Fairness dürfte eine wesentliche Voraussetzung für ein offenes Miteinander der Mitarbeiter und Führungskräfte und damit besserer Leistungen sein.

Der zentrale Punkt dieser ganzen Fragen ist, dass wir emotionale Wesen sind. Dies könnte eine der wesentlichen neurowissenschaftlichen Erkenntnis des 21. Jahrhunderts sein. Indem wir den Dingen durch unsere Wahrnehmung einen Sinn geben und diesen durch unsere Handlungen wieder in die Welt projizieren, wird dieser Realität für uns und dann für andere. Descartes' Modell des Selbst "Ich denke, also bin ich" beruht auf den kognitiven Fähigkeiten der Menschen. Die Erkenntnisse der Gehirnforschung könnten diesen Satz jedoch auf den Kopf stellen: „Ich fühle, deshalb denke ich, dass ich bin“.

Wenn wir uns daran erinnern, dass unsere neuronalen Netzwerke sich entsprechend der Häufigkeit und der Qualität unsere Beziehungen entwickeln, dann können wir leicht erkennen, dass sozialer Stress die persönliche Entwicklung blockieren kann und neuronale Netze entsprechend nicht gebildet werden. Durch die grundlegende Bedeutung von Beziehungen und Verhaltensweisen im Beruf, sind Führungskräfte dazu aufgefordert die Veränderungskompetenz von Mitarbeitern zu entwickeln als Grundlage für den Erfolg und es ihnen dadurch zu ermöglichen, in einer wettbewerbsintensiven und sich schnell veränderten Welt zu bestehen.

### **Über den Autor**

Bert Overlack Unternehmer-Coach, Executive Coach, Gründer-Coach und selbst Unternehmer. Er begleitet und coacht Unternehmer und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen während der Unternehmensgründung, Entwicklungsphasen und auch während Restrukturierungsprozessen, Unternehmenskrisen und Insolvenzen.

Seine sachliche und gleichzeitig empathische und mitfühlende Art erlaubt es ihm, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen ohne die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Zwänge aus dem Auge zu verlieren.



Erfolge werden von Menschen geschaffen. Unternehmenserfolge setzen erfolgreiche Mitarbeiter voraus. Und erfolgreiche Mitarbeiter sind das Ergebnis er-folg-reicher, sprich, gehirngerechter Führung!

Seine langjährige und weitreichende Erfahrung als Unternehmer und Geschäftsführer einer mittelständischen Unternehmensgruppe dient ihm als Grundlage und Resonanzraum für seine Arbeit als Coach, Unternehmensberater und seinem Interesse an neurowissenschaftlichen Erkenntnissen und deren Übertragbarkeit in den Unternehmensalltag. Er verfügt über eine langjährige Erfahrung als Coach von Unternehmern und Führungskräften.

Bert Overlack hat Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung – Otto Beisheim School of Corporate Management (WHU Koblenz) studiert. Er ist Mitglied der Akademie für Neurowissenschaftliche Bildung (AFNB), des NeuroLeadership Instituts in Sydney, Senator des BMWV (Bunderverband der mittelständischen Wirtschaft) sowie zahlreicher weiterer professioneller und sozialer Organisationen.

Sie erreichen ihn unter email: [boverlack@gmail.com](mailto:boverlack@gmail.com) oder Mobil +49 171 656 0093.