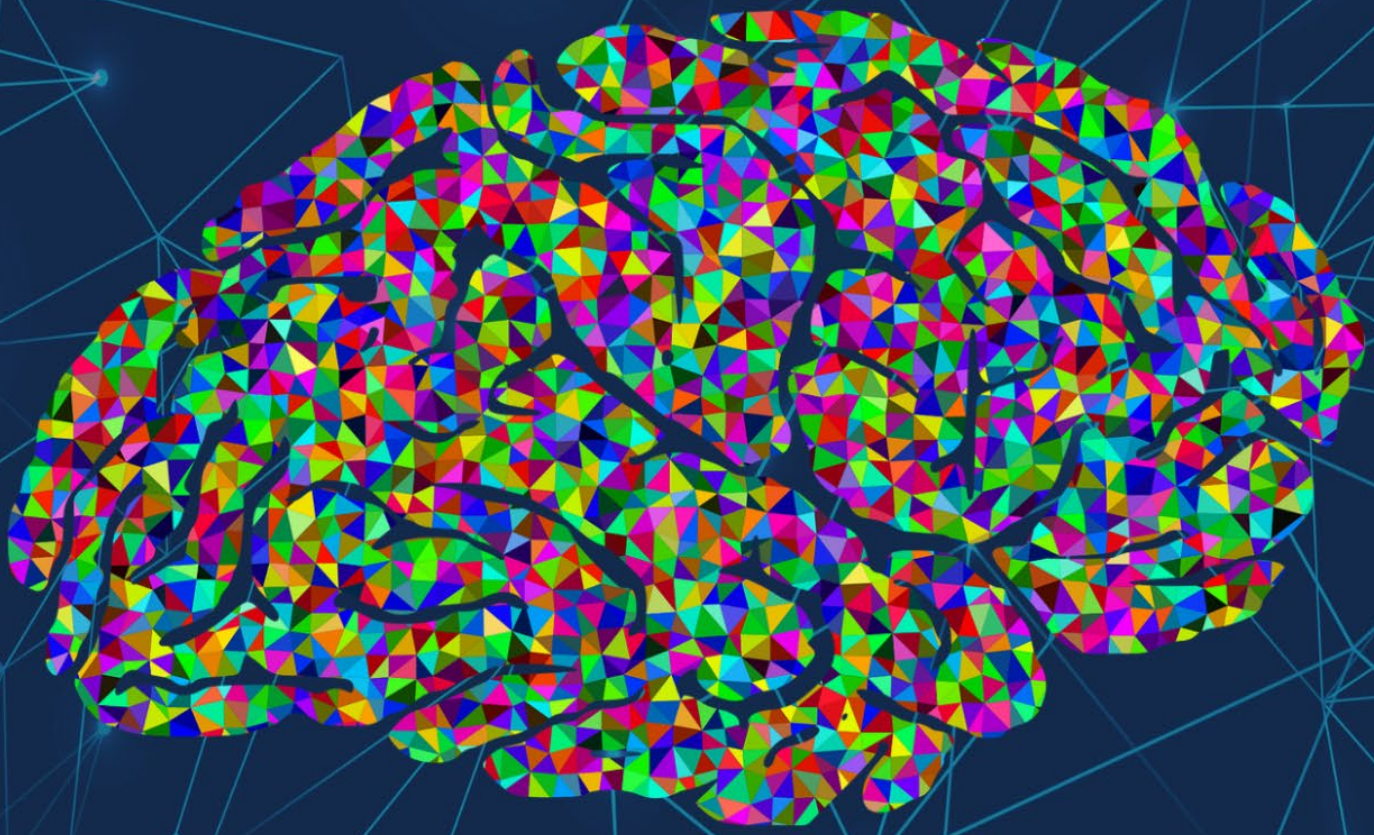
Nutze die Prinzipien der Neuroplastizität für's Change Management



Inhalte

Neuroplastizität – bedeutet Lernen und Veränderung im Gehirn 1
Das Gehirn ist ein Netzwerk aus Nervenzellen das sich ständig verändert 1
Lernen und Veränderung geht mit der Bildung neuer Netzwerke einher 3
Entwicklung und Netzwerkbildung kann überall geschehen 4
Bei der Veränderung gibt es die Bedrohung zu überwinden 4
Wie lernt unser Gehirn Veränderung? 5
Das Gehirn wird zu dem für das wir es nutzen 7
Gehirne haben keine ethische Kontrolle 7
Lernerfahrungen werden automatisiert 8
Unser Unbewusstes ist wie ein Dateisystem 9
Bewusstsein schaffen als Management-Aufgabe 10
Die Neuroleadership-Akademie 11

NEUROLEADERSHIP AKADEMIE
DR MARKUS RAMMING
www.neuroleadership-concept.com
T: 0176-24689709

Neuroplastizität – bedeutet Lernen und Veränderung im Gehirn

Lange dachen Wissenschaftler, dass unser Gehirn nur wenig Veränderungen unterliegt. Weil sie nur Momentaufnahmen des Gehirns sehen konnten, nahmen sie an, das was einmal gebildet und entwickelt wurde auch so bestehen bleibt. Dadurch haben wir auch eine sehr starre Idee von Persönlichkeiten und von der Veränderbarkeit des Menschen. Im Wesentlichen denken wir, ihre Eigenschaften und Merkmale seien fix und wenig veränderbar.

Eine der größten Erkenntnisse der Neurowissenschaften des letzten Jahrzehnts zeigt, dass das Gehirn zu jeder Zeit im Leben verändern, lernen und sich entwickeln kann. Wir können Fähigkeiten entwickeln, aber auch neue Einstellungen, Denkweisen und Routinen für das Leben. Die vielen Studien über die Lernfähigkeit des Gehirns legen nahe, das wir viel mehr lernen und uns viel besser entwickeln können als wir das selbst glauben. Die Fähigkeiten unseres Gehirns sind fantastisch.

Was aber auch betont werden muss: das Potential zum Lernen ist groß, aber es wird häufig nicht genutzt. Häufig liegt das Potential einfach brach. Das ist ungefähr so, als würden wir einen Rennwagen immer nur im ersten Gang fahren. Das geht, wir kommen vorwärts und bewegen uns, und es macht auch richtig Lärm. Es könnte jedoch auch viel besser und schneller gehen.

Was passiert denn im Gehirn wenn wir lernen? Einhergehend mit dem lernen ist ein Entwicklungsprozess im Gehirn. Neuronale Netzwerke können sich infolge intensiver Lern- und Umwelterfahrungen in großem Maße bilden, umstrukturieren und reorganisieren. Das passiert auf zellulärer und sogar auch struktureller Ebene. Die Fähigkeit des Gehirns sich zu verändern, neue Synapsen zu bilden und zu festigen und so neue Netzwerke zu bilden, nennt man Neuroplastizität. Man ist sich heute sicher, dass unser Gehirn sich lebenslang verändern und entwickeln kann. Das ist für Firmen und für das Management von immenser Bedeutung.

Zum einen müssen wir Menschen die sagen „Dafür bin ich zu alt, oder zu dumm oder zu ungeschickt“ nicht glauben. Sie haben andere Gründe warum sie etwas nicht lernen wollen. Wahrscheinlich glauben sie es selbst und blockieren sich so in ihrer Entwicklung. Das heißt nicht, das es nicht lernbar ist. Vielleicht öffnen wir neue Perspektiven für die Mitarbeiter, die wenig von sich halten, wenn wir sie unterstützen, etwas neues zu lernen. So können wir auch helfen, langfristig Entwicklungsblockaden abzubauen und Fortschritt zu fördern.

Zum anderen gibt es den Pygmalion-Effekt. Der Pygmalion-Effekt ist ein psychologisches Phänomen, bei dem eine Einschätzung einer Person sich so auf seine Leistungen auswirkt, dass sie sich bestätigt. Glaubt man also, das die Person sich entwickeln kann und lernfähig ist, wirkt sich das auch auf ihre Entwicklung aus. Da wir wissen, das jedes Gehirn fähig ist sich zu entwickeln – sollte unsere Erwartung entsprechend sein.

Prinzip:
Erwarte von Deinen Mitarbeitern, das sie sich entwickeln und verändern können und behandle sie entsprechend. Denn das Gehirn hat auf jeden Fall das Potential dazu.

Das Gehirn ist ein Netzwerk aus Nervenzellen das sich ständig verändert

Das Gehirn besteht aus Nervenzellen. Wir haben 80-100 Milliarden Nervenzellen, die sich untereinander verbinden können. Jede Nervenzellen geht im Schnitt 5000-10000 Verbindungen mit anderen Nervenzellen ein. Dazu sind sie speziell geformt. Nervenzellen unterscheiden sich von allen

anderen Zellen im Körper. Sie bestehen aus einem langen Axon, einem Zellkörper und Fortsätzen am Zellkörper, die man Dendriten nennt.

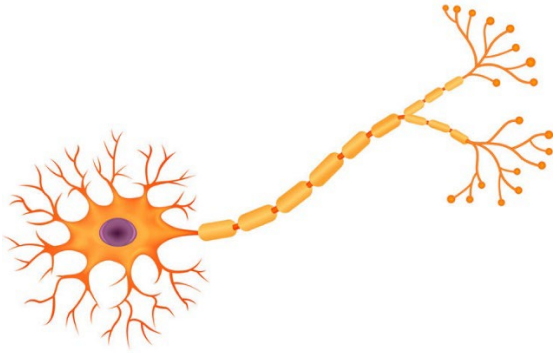


Abb. Nervenzelle schematisch

Die Fortsätze am Axon können sich mit anderen Nervenzellen meist an den Dendriten verbinden. Diese Verbindungen heißen Synapsen. An den Synapsen findet eine Signalübertragung durch Neurotransmitter(Glutamat, GABA, Glycin, Acetylcholin, Dopamin etc) statt. So bilden sich Netzwerke aus Nervenzellen in unserm Kopf.

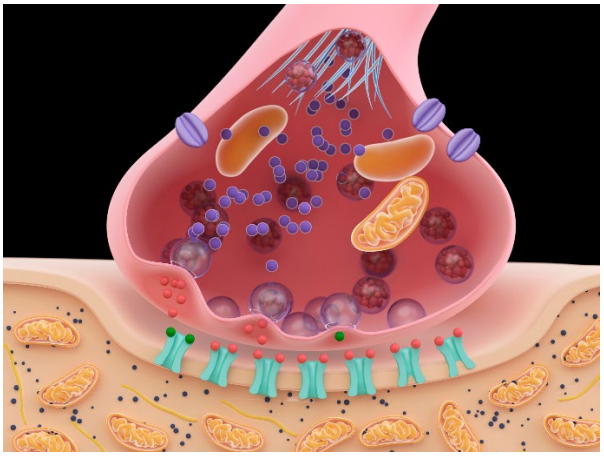


Abb: Schematische Darstellung einer Synapse.

Das Gehirn ist ein Geflecht an Nervenzellen, welche Netzwerke bilden. Die Netzwerke bilden sich wenn Informationen gespeichert werden. Je mehr Informationen wir speichern, je mehr Netzwerke bilden sich auch. Neben des Nervenzellen gibt es noch andere Zellen in unserm Gehirn. Gliazellen umschließen Axone und garantieren eine schnelle Weiterleitung der Signale durch das Axon. Man schätzt, das es mindestens so viele Gliazellen wie Nervenzellen im Gehirn gibt.

Die Bildung von Netzwerken erfolgt durch die Nutzung und die Erfahrungen die wir machen. Je mehr wir das Gehirn nutzen, es fordern, in neue Situationen bringen und besondere Erfahrungen machen, je mehr Netzwerke bilden sich und je höher der Verzeigungsgrad der Netzwerke. Es kommt also nicht so sehr auf die Anzahl der Nervenzellen an, als vielmehr auf die Dichte und Komplexität. Sei froh über jede Herausforderung – es ist eine Möglichkeit das Gehirn zu entwickeln und zu verbessern.

Prinzip:
Heiße neue Erfahrungen und Herausforderungen immer Willkommen und sehe sie als Möglichkeit zum Lernen, egal was das Ergebnis auch ist. Neue Erfahrungen und Herausforderungen lassen unsere Netzwerke wachsen und helfen uns in unserer Entwicklung.

Lernen und Veränderung geht mit der Bildung neuer Netzwerke einher

Werden Kinder geboren, dann mit einem Überschuss an Nervenzellen. Statt 100 Milliarden haben sie rund 120 Milliarden, die allerdings nur sehr wenig miteinander verbunden sind. Es haben sich noch nicht so viele Synapsen und damit auch Netzwerke gebildet. Je mehr das Kind jetzt aber lernt, je mehr Netzwerke werden gebildet. Das geht in den ersten Jahren sehr schnell, weil sich um die Nervenzellen noch keine Gliazellen gelegt haben. Im Alter haben sich dann viele Gliazellen gebildet, welche das schnelle Lernen verlangsamen. Dafür ist die Verarbeitung wesentlich schneller als bei Kindern.

Lernvorgänge sind immer mit der Bildung von Verbindungsstellen zwischen Nervenzellen, die man auch Synapsen nennt, verbunden. Die Netzwerke werden ausgeweitet. Und das geht ziemlich schnell. Kindergehirne können im Schnitt 8000 Synapsen pro Sekunde bilden. Der Verzeigungsgrad kann sich also rasend schnell erhöhen. Netzwerke können gebildet werden und sich verändern.

Neuroplastizität beinhaltet, das mehr Synapsen gebildet oder abgebaut werden, die Synapsen stärker oder schwächer werden, die Nervenzellen dicker werden um Platz für Synapsen zu schaffen, mehr Dendriten (die Ausläufer vom Nervenzellkörper) gebildet werden oder sogar mehr Blutgefäße gebildet werden. In bestimmten Bereichen können sogar Nervenzellen neu gebildet werden und natürlich können Nervenzellen auch abgebaut werden. So kann sich das Gehirn jederzeit bis an unser Lebensende verändern. Das bedeutet, es kann auch bis zu unserem Lebensende lernen, Emotionen verändern, Denkmuster und Verhaltensmuster verändern und Routinen erneuern.

Wir müssen Lernen und Veränderung etwas voneinander abgrenzen.

Lernen ist für das Gehirn recht einfach. Es ist die Bildung neuer Netzwerke. Wir haben noch keine bestehenden Netzwerke, deshalb können sich da recht einfach neue Netzwerke bilden. Es geht also darum, Informationen die wir noch nicht haben aufzubauen und zu festigen. Das können verschiedene Fähigkeiten, Denkweisen oder Prozesse sein, die in die Bildung neuer Netzwerke münden.

Veränderung ist anders. Es gibt für Situationen schon bestehende Netzwerke – die wollen wir aber verändern. Es kann sein, das wir lernen wollen das ein oder andere schneller zu erledigen, Gespräche effizienter zu führen, Prozesse zu erneuern oder Abläufe zu verbessern. Da ist schon ein Netzwerk für in unserem Kopf vorhanden, das jetzt geändert werden soll. Das mag das Gehirn nicht gern, denn es hat ja schon eine Strategie die funktioniert. Man lebt schließlich noch. Einmal Gelerntes verändert es nur mit viel Energie und Aufwand.

Es ist wir als wenn wir über die Jahre eine große Straße gebildet haben und festgestellt wurde, das es jetzt eine neue geben muss. Wir müssen die neue Straße durch entsprechende Nutzung ausbauen. Je mehr wir den neuen Weg nutzen, je kleiner wird der alte. Das braucht jedoch Zeit und ein intensives Nutzen der neuen Straße.

Prinzip :
Transformationen sind immer mit dem Abbau alter Denkmuster und dem Aufbau neuer Mindsets,

Denkstrukturen und Einstellungen verbunden. Sie werden deshalb immer ihre Veränderungszeit und intensive Nutzung brauchen. Es braucht Zeit und Energie bis alte Denkstrukturen weniger und die neuen Denkmuster stärker geworden sind.

Entwicklung und Netzwerkbildung kann überall geschehen

Beim Lernen werden also neue Netzwerke gebildet. Das findet auf einem mikroskopischen Level statt, aber wenn man viel lernt auch auf einem strukturellen Level. Unser Gehirn wird beim Lernen und in Veränderungen messbar anders. Das kann man mit Elektroden und Ableitungen der Schädeldecke machen, um die Aktivität der Hirnzellen darunter zu bestimmen. Zwischen unseren beiden Ohren liegt ein Teil der motorischen Steuerung und ich kann die Größen der verschiedenen Felder bestimmen die etwas steuern. Die Größe der motorischen Region des rechten Daumens ist bei Teenies doppelt so groß wie meine. Warum? Weil die Kinder den rechten Daumen beim Handy intensiv benutzen. Sie schreiben WhatsApp, Instagram, Twitter etc. Und das stundenlang jeden Tag. Die entsprechenden Netzwerke werden also ständig gefordert und verbessern sich ständig. Bewegungen werden schneller und sicherer. Und so schreiben die Teens einen Text auf dem Handy viel schneller als ich das kann.

Wir sehen deutliche Veränderungen bei guten Musikern, oder Sportlern zum Beispiel im motorischen Bereich. Die Region ist deutlich vergrößert und läßt auf eine Verbesserung der Netzwerke in diesem Bereich schließen. Laut Anders Ericsson, einem der wichtigsten Lern und Genieforscher, brauchen wir zum Lernen und für die Ausweitung der Netzwerke einiges. Er nennt es bewusstes Lernen. Es umfasst Fokus, Zeit zum Lernen, klare Ziele, gute Mentoren, bewegen außerhalb der Komfortzone und Wiederholung. Anders Ericsson sagt, das Genies und Menschen die besonders gut in einer Fähigkeit sind, dieses bewusste Lernen angewandt haben, um das Level zu erreichen. Er sagt auch, das in jedem Gehirn die Anlage steckt, in etwas besonders gut zu werden. Es kommt auf die Nutzung und das Training an.

Prinzip:
Netzwerkbildung braucht verschiedene Faktoren. Wir brauchen klare Ziele für die Veränderung, Fokus auf das Wesentliche, Wiederholung von dem was zu lernen ist, echte Herausforderungen und gute Entwickler oder Mentoren die wissen was sie tun, damit sie einem alles Wichtige zeigen können. In Firmen brauchen wir das für die individuelle Entwicklung und die Entwicklung der Teams.

Bei der Veränderung gibt es die Bedrohung zu überwinden

Auch wenn wir unglaublich viel lernen, einige Dinge sind schon in unserem Gehirn verankert und fest verdrahtet. Vielfach zitiert wird unser Rückzugsreflex wenn zum Beispiel ein Hund oder eine Schlange nach uns schnappt. Bedrohungen können unser Leben beenden. Deshalb sind unsere Reaktionen auf Bedrohungen so wichtig für unser Überleben. Bedrohungen lösen bei uns drei mögliche Stress-Reaktionen aus. Kampf, Flucht oder Einfrieren (Übersetzung des engl. Freeze). Weil die so unheimlich wichtig für unser Überleben sind, sind sie wahrscheinlich in der Genetik verankert.

Das macht durchaus Sinn. Denn wenn wir eine Bedrohung nicht erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten sind wir vielleicht tot. Deshalb ist das eine der wichtigsten Reaktionen in unserem Kopf. Die übrigens unbewusst abläuft.

Wir lernen aber im Laufe des Lebens verschiedene Situationen als Bedrohung aufzufassen. Dabei muss die Reaktion nicht wirklich bedrohlich sein, um die Stress Reaktion auszulösen. Da ist das Gehirn großzügig. Lieber einmal zu viel als tot auf der Straße zu liegen.

Und so werden viele Dinge als bedrohlich aufgefasst. Das kann der schiefe Blick des Kollegen, das Stirnrunzeln des Chefs, die E-Mail, eine WhatsApp oder ein leises Kopfschütteln sein. Wir sind da sehr sensibel. Und diese Interpretationen lernen wir sehr schnell. Im Gegensatz zu Sprachen oder Hauptstädten.

Ist unser Gehirn in diesem Bedrohungsmodus, hat es für andere Dinge keine Kapazität mehr. Dann ist es voll und ganz mit der Bedrohung beschäftigt. Für andere Dinge ist es dann nicht mehr aufnahmefähig.

Veränderungen oder Entwicklungen werden bei fast allen Menschen als Bedrohung interpretiert. Teils weil sie gelernt haben, das Veränderungen nicht gut sind oder weil Begleitumstände die Bedrohung hervorrufen (geheime Meetings, Berater beim Chef, nervöse und gestresste Vorgesetzte etc.). Die Mitarbeiter gehen dann in den Kampf, Flucht oder Einfrier-Modus über und stecken alle Energie und Aufmerksamkeit dort hinein. Wir sind dann im Widerstand, Verschwinden oder machen einfach nichts. Lernen oder Veränderung kann nicht stattfinden.

Diese Bedrohungsreaktion ist eine der schnellsten und wichtigsten für den Mensch. Auf Bedrohungen muss schnell reagiert werden. Für die Firma bedeutet das: Nur wenn wir eine sichere Umgebung schaffen, in der Menschen alles sagen können was sie bedrückt ohne dafür gestraft zu werden oder angeprangert zu werden, können sie an der Veränderung und Entwicklung mitwirken. Ansonsten sind sie im Bedrohungsmodus und kämpfen oder flüchten aus der Situation.

Prinzip:
Um etwas zu verändern, ist psychologische Sicherheit so wichtig. In einer psychologisch sicheren Umgebung sind die bedrohenden Faktoren ausgeschaltet. Durch den Aufbau einer psychologisch sicheren Umgebung entsteht eine sicheres Gefühl, aus der die Menschen Veränderung in Angriff nehmen können. Ihr Gehirn kann sich auf die wichtigen Dinge fokussieren.

Wie lernt unser Gehirn Veränderung?

Die Bildung von neuen neuronalen Netzwerken, also Lernen und Veränderung, findet durch das machen neuer Erfahrungen statt. Kinder probieren deshalb alles aus was sie machen können. Durch ihre eigenen Erfahrungen lernen sie. Tun wir dagegen immer das Gleiche, lernen wir nichts mehr dazu. Es werden immer die Netzwerke genutzt, die schon da sind.

Fred Cage hat dazu vor Jahren schon sehr interessante Experimente gemacht. Er hat Gruppen von Mäusen in unterschiedlichen Umgebungen gehalten. Eine Gruppe in einem Käfig in dem keine Herausforderungen waren. Die Käfige waren einfach nackt. Die andere Gruppe wurde in Käfigen gehalten, in der es jede Menge zu tun gab. Es gab verschiedenen Ebenen die sie über Seile, Treppen und Tunnel erreichen konnte. Es gab Laufräder, Äste, Häuser….. kurz, ganz viele Dinge, die Herausforderungen darstellen. Hinterher untersuchte er die Gehirne und stellte fest, dass die Mäuse in einer herausfordernden Umgebung lebten, wesentlich besser entwickelte Gehirne hatten als die ohne. Weil Herausforderungen und die Bewältigung von neuen Situationen zu neuen Netzwerken führt. Welche Schlussfolgerung ergibt sich daraus? Wenn wir uns entwickeln wollen dann sind Probleme toll. Denn deren Lösung trägt zu der Entwicklung unseres Gehirns bei. Mit jeder Lösung werden wir erfahrener und schlauer.

Mitarbeiter lernen durch ungewöhnliche Methoden und Dinge, die sie sonst nicht machen. Das bringt einen schon aus der Komfortzone. In unbekannten Situationen, können keine Routinen mehr abgespult werden. Wir müssen bewusst mit Überlegung durch diese Situation kommen. Mit ungewöhnlichen Methoden können wir unsere eigene Entwicklung und die der Mitarbeiter voran treiben. Ohne Herausforderung, ohne etwas Neues, wird das Gehirn nicht stimuliert und es ergibt sich nichts Neues.

Du hast Dich unbewusst wahrscheinlich schon viele Male geändert, ohne Dich bedroht gefühlt zu haben oder Angst hatten. Einfach weil Du neugierig warst und etwas Neues ausprobieren wolltest. Zum Beispiel der Wechsel des Jobs, der Umzug, die neue Sportart, neuer Partner, neue Freunde oder die Fahrt zu dem Kongress, auf dem Du noch nicht warst.

Wollen wir, das sich unsere Mitarbeiter weiter entwickeln, müssen wir sie neuen Erfahrungen aussetzen. Sie müssen herausgefordert werden, neue Fähigkeiten entwickeln oder neue Aufgaben übernehmen. Das Gute daran ist – durch das Lernen wird auch Dopamin im Kopf ausgeschüttet. Das führt zu Glückgefühlen und zu einer Befriedigung.

Vielleicht kannst Du einen besonderen Part ins wöchentliche Meeting einbauen und in die Runde fragen:

Wie war Dein Wochenende in 3 Sätzen.
Was erfreut Dich im Moment besonders?
Warum kommst Du diese Woche zur Arbeit?

Oder man macht ein eigenes Strategie oder Team-Meeting und klärt Fragen, die noch offen sind. Team-Entwicklung sozusagen.

Warum arbeiten wir hier?
Wie können wir besser zusammen arbeiten?
Wie können wir besser lernen?

Vielleicht ein gemeinsames Essen einmal im Monat? Oder ein gemeinsames Frühstück? Vielleicht kann der Chef mit etwas Süßigkeiten herumgehen? Vielleicht auch ein Willkommens-Komitee am Montag vor dem Meeting. Oder ein nettes Feedback auf dem Tisch. Es kann auch eine besondere Mail sein, oder ein Überraschungsgast im Meeting. Vielleicht gemeinsam Sport machen oder ein Spiel spielen? Es gibt viele Dinge, die für das Gehirn sehr anregend sein können.

Prinzip:
Mach für jeden Mitarbeiter und für jedes Team einem Entwicklungs- und Lernplan. Das hat neurowissenschaftlich viele Vorteile

- *Der Mitarbeiter wird dazu angehalten sich zu entwickeln. Das ist für MA und die Firma von Vorteil*
- *Berücksichtigt man intrinsische Motivationen, fördert man Leidenschaft und Engagement*
- *Durch lernende Mitarbeiter entsteht eine lernende Organisation*
- *Mitarbeiter fühlen sich dadurch wertvoll und geschätzt*
- *Lernen müssen wir nicht unbedingt neue Techniken sein, es kann auch eine Charaktereigenschaft, bessere Emotionskontrolle oder mehr Humor sein. Die Möglichkeiten des Gehirns sind da fast unbegrenzt.*

Das Gehirn wird zu dem für das wir es nutzen.

Aus der Erläuterung der Netzwerkbildung wird eines klar. Je mehr wir das Gehirn herausfordern, je mehr entwickelt es sich. Es entwickelt sich aber immer nur in dem Themenfeld, in dem wir es herausfordern. Sportler bei einer bestimmten Motorik, Musiker bei motorischen und auditiven Fähigkeiten. Es baut da Netzwerke auf, wo es gefordert wird.

Das Gehirn wird also zu dem, für das wir es benutzen. Und jetzt können wir mal so durch den Tag gehen und schauen, wofür nutzen wir das Hirn denn so. Machen wir uns viele Sorgen? Dann wird es zu einem Hirn, dass sich gut Sorgen macht. Denken wir viel über Probleme nach, so wird es zu einem Problemhirn. Genauso geht das mit anderen Themen. Denken wir viel an die Vergangenheit, oder an Gemeinheiten, die uns widerfahren sind oder doch an Lösungen oder glückliche Momente. Je nachdem was wir aktivieren, wird es stärker hier oder da. Das können positive Dinge sein: Autofahren, Rad fahren, Verhandlungen führen etc. Als negatives Beispiel: Ärgerlich werden, Aggression aufbauen, Reflexartig Bosheiten raushauen etc.

Ich kenne Abteilungen, da wird im wesentlichen über alle Probleme und Fehlentscheidungen des Vorstands hergezogen. Und die Probleme mit anderen Abteilungen. So lernt man Probleme sehen und bildet die entsprechenden Problem-Netzwerke.

Oder man fokussiert auf die Streitereien mit anderen Teams, oder die Probleme mit dem Produkt oder dem Service. Vielfach verschwenden wir so Zeit mit Gedanken an Situationen, die wir eh nicht ändern können oder wollen.

Auch persönlich kann ich Netzwerke der Angst stimulieren, oder aber mutige Gedanken stimulieren, die mich stärken und proaktiv werden lassen.

Als Führungskraft habe ich deshalb immer die Aufgabe zu bemerken, ob das Team und die Firma sich mit den richtigen Dingen und richtig mit den wichtigen Dingen beschäftigt. Wir brauchen hier bewusste Entscheidungen, wofür wir unser Hirn nutzen. Sonst werden wir abgelenkt und bauen Denkstrukturen auf, die wir gar nicht haben wollen. Ich bin deshalb ein großer Freund von Visionen, Zielen und Plänen. So kann man immer bewusst sein, die wichtigen Dinge anzupacken.

Prinzip:
Setzt die Themen, mit denen sich das Team beschäftigt bewusst. Mach dir klar, das Team erweitert mit jeder Diskussion die Netzwerke. Will man sich wirklich 3 Stunden mit Problemen beschäftigen? Oder Fehlern? Beschäftigt Euch mit dem wo ihr hinwollt, was ihr davon habt, wie man das am besten macht etc. Lerne den Prozess der Diskussion zu steuern.

Gehirne haben keine ethische Kontrolle

Damit verbunden ist ein wichtiger Punkt. Das Gehirn lernt, egal zu was wir es herausfordern. Ob das jetzt die Handytastatur ist oder unser räumliches Vorstellungsvermögen. Ob wie damit fernsehen oder stundenlang im Internet surfen. Es wird besser in dem was wir tun. Es sagt nicht – mach das lieber nicht, es bringt dich im Leben nicht weiter. Oder tu lieber etwas anderes, hier lernst Du nichts Anständiges. Nein, es lernt einfach, dass wozu wir es benutzen.

Einige Fehler, die quasi die gesamte Bevölkerung macht und damit universell sind, sind kognitive Verzerrungen (im Englischen heißt das Bias und trifft den Kern besser). Wir kennen mittlerweile einige Hundert dieser Verzerrungen. Und es ist gut sie zu kennen, weil wir so Fehleinschätzungen besser bemerken können und uns darauf aufmerksam machen können.

Einer meiner Lieblings-Biase ist der Bestätigungs-Bias. Unser Gehirn neigt dazu, alles so zu sehen und zu interpretieren, das unser vorhandenes Weltbild bestätigt wird. Diese kognitiven Verzerrungen sind Denkstrukturen oder Programme in unserem Kopf, die unbewusst und automatisch arbeiten. Wir bekommen diese Denkfehler nicht bewusst mit.

Machen wir keine bewussten Entscheidungen übernimmt unser Autopilot die Steuerung und damit auch das Lernen und die Entwicklung. Die wurde aber nie bewusst geplant und getroffen. Wir machen einfach das, was häufig von der Umgebung übernommen wurde. Seien es die Eltern, Geschwister oder Freunde. So landen wir statt im Fitness-Studio auf der Couch, statt ein Buch zu lesen wird der Fernseher angemacht und wir gehen einen Burger essen, anstatt selbst ein gesundes Diner zu bereiten.

Prinzip:

Überlasse nicht dem Autopiloten die Entscheidung. Wir brauchen die bewusste Entscheidung für das was wir tun, damit wir nicht unbewusst in ein Leben rutschen, das wir gar nicht wollen. Sei klar in Deiner Vision und deinen Zielen und hab sie immer vor Augen.

Lernerfahrungen werden zum Autopiloten

Machen Kinder ihre ersten Erfahrungen, bilden sich lose leichte Netzwerke. Durch die ständige Nutzung werden die Netzwerke ausgebaut, bestehende Netzwerke und Pfade verstärkt. Immer dann wenn wir Dinge wiederholen oder Dinge immer wieder im Leben passieren. Dann werden Verbindungen gestärkt und ein solcher Pfad wird ausgebaut. Man kann das Vergleichen mit der Entwicklung eines Trampelpfades, zu einem Weg, einer Straße und dann Autobahn. Je mehr wir etwas nutzen, je einfacher wird es. Je mehr wir also etwas tun, je häufiger wird dieser Pfad genutzt. Das merken wir vielleicht beim Sprachen lernen. Je häufiger wir ein Wort oder einer Phrase nutzen, je lockerer geht uns das von der Zunge. Oder auch bei Konditionierungen. Je mehr wir einer Konditionierung ausgesetzt sind, je häufiger wird der neuronale Pfad genutzt und je stärker prägt sie uns.

Das bedeutet für einen Manager, das er und die Mitarbeiter Dinge nur lernen, wenn sie häufig wiederholt werden. Wenn schlechte Dinge häufig wiederholt werden, lernt man sie eben auch. Ich höre oft von Führungskräften „aber ich habe es doch gesagt!“. Das mag stimmen. Die Frage ist hier, wir oft? Wollen wir wirklich etwas verankern in den Köpfen der Mitarbeiter muss es immer wiederholt werden. Das gilt auch für vorbildliche Handlungen. Wollen wir das Mitarbeiter lernen gute Fragen zu stellen, dann müssen wir selbst gute Fragen stellen und das forcieren. So entwickeln wir auch Routinen. Indem wir immer über einen längeren Zeitraum immer das Gleiche tun. Das kann der Kaffee sein, oder das „Guten Morgen“ sagen.

Wir können sogar sagen, die Aufgabe des Gehirns ist es möglichst viele unser täglichen Aufgaben in unbewussten Routinen ablaufen zu lassen. Damit spart es Energie und Zeit. Wir müssen einfach nicht drüber nachdenken was wir tun. Das ist eine gute Einrichtung, denn wir hätten niemals genügend Zeit jede kleine unserer rund 40000 Entscheidungen jeden Tag gut zu durchdenken. Diese automatisch ablaufenden Routinen nennen wir übrigens Autopilot. Je nach Schätzung und Publikation, führt er uns durch 60-95% des Tages.

Viele von uns haben gute Routinen entwickelt. Und viele schlechte. Unsere Essensroutinen können zum Beispiel sehr hilfreich sein und uns dabei helfen ein gesundes Gewicht zu halten oder aber die Routinen geben Versuchungen nach und stopfen mehr Junk Food in uns rein als uns gut tut.

Diese Routinen laufen in unserem Unterbewusstsein ab. Das Gute am Autopiloten ist aber auch gleichzeitig kritisch zu sehen. Solange die automatischen Verhaltensweisen gute Ergebnisse liefern sind sie prima. Oft bemerken wir aber miserable Ergebnisse. Häufig sind diese das Resultat schlechter Routinen. Der Manager, dem nicht bewusst ist das er viel Druck aufbaut oder mikromanagt. Oder der GM der für alle ein offenes Ohr hat, aber die rauswirft, die ihm nicht nach dem Mund reden. Und noch vieles andere mehr.

Ich plädiere deshalb dafür, gute Rituale und Routinen im Management zu schaffen. Jeden Morgen vielleicht ein Gang durch die Produktion, oder das Marketing. Dabei immer ein Dankeschön auf den Lippen haben. Oder Feedback geben wenn gewünscht. Oder einfach nur Gelegenheit zum Reden. Die Möglichkeiten sind hier unbegrenzt. Aber wir müssen uns hier einmal bewusst machen, was wohl das richtige für das Team oder die Firma ist. Und es dann auch machen – immer wieder.

Prinzip:
Routinen sind gut dafür geeignet, wichtige Dinge im Alltag zu verankern und sie immer wieder zu tun. Dinge die uns und der Firma gut tun. Sport, Feedback, gesundes Essen, soziale Aktivität oder andere Sachen. Am besten macht man Veränderung zu einem Ritual oder Routine. Dann ist Veränderung der Normalzustand und niemand stellt es in Frage.

Unser Unbewusstes ist wie ein Dateisystem

Eine Möglichkeit unser Unbewusstes zu beschreiben, ist es mit einem Dateiensystem zu vergleichen. Zu bestimmten Themen hat das Gehirn verschiedene Routinen und Verarbeitungsmuster abgelegt. Diese wurden im Laufe der Zeit erlernt, sie sind aber entscheidend für unsere Persönlichkeit und der Weise wie wir mit Situationen umgehen. Diese Denkmuster sind erlernt. Wir haben sie uns von den Eltern abgeschaut, von Verwandten, Lehrern oder Freunden. Sie sind ohne unser Zutun einfach ins Unbewusste abgerutscht und bestimmen damit einen Großteil unseres Lebens. Man glaubt, das Leben sei so, die Bewertung sei richtig und man können daran nichts ändern.

Man kann davon ausgehen, das Gedanken das Verhalten steuern und das Verhalten letztlich zu Resultaten führt. Unterschiedliche Gedanken führen also zu unterschiedlichem Verhalten und unterschiedlichen Resultaten. Und weil unser gesamtes Verhalten aus Gedanken entspringt, ist es so wichtig seine Gedanken auch im Griff zu haben.

Kommen wir jetzt zum Beispiel in eine Situation die das Thema Geld oder Kaufen anspricht. Dann sucht unser Gehirn in der Datei Geld und Kaufen nach entsprechenden Denkmustern, Einstellungen und Routinen, unbewusst natürlich. Vielleicht hat jemand einen schönen Anzug entdeckt, den er unbedingt haben möchte. Er hat zwar sein Konto überzogen und ist am Kreditkartenlimit, aber daran denkt er nicht. Es ist nicht in seinem Folder. Er denkt ans Haben und wie gut es ihm auf der Arbeit stehen würde. Dazu ist es noch um 30% reduziert. Also wird es gekauft und er ist enorm glücklich darüber und freut sich darauf es zu präsentieren.

Dieses Dateisystem bestimmt auch unsere Werte, unsere Einstellungen, unsere Glaubenssätze und unsere Identität. Es sagt, was für uns wichtig ist und wie unser Leben auszusehen hat. Es gibt da die verschiedensten Themen, die davon betroffen sind. Geld, Beziehungen, Arbeit, Leistung, Freizeit und vieles mehr.

Einige Menschen fühlen sich zum Beispiel nicht wertvoll genug, um ein gleichwertiger Partner in einer Beziehung zu sein. Sie stellen sie deshalb immer zurück und machen ihren Partner groß und wertvoll. Oder sie haben gelernt, das man Liebe nur bekommt, wenn man nett und freundlich ist.

Entsprechend passen sie ihr Verhalten an und verkneifen sich ihre Bedürfnisse und Wünsche, weil sie ja sonst nicht geliebt werden.

Ich hoffe, Du merkst worauf ich hinaus will. Wir haben viele Denkmuster erlernt, die für uns persönlich aber auch die Firma nicht wertvoll sind. Andere sind vielleicht genau richtig und führen zu besonderen Leistungen. Das Problem mit Denkmustern ist, dass sie zu Problemen führen, man es jedoch nicht merkt. Man glaubt, das man schon alles richtig durchdacht hat und kann sich nicht vorstellen, das man diese Situation auch anders bewerten und anders denken kann.

Prinzip:
Wir sollten deshalb regelmäßig einen Mindset und Denkmuster Check-up machen. Am besten durchgeführt von Leuten, die nicht in der Firma sind, die aber etwas von eingefahrenen Denkmustern verstehen. Menschen, die Dir helfen wollen Dich zu entwickeln indem sie Denkmuster und eingefahrenen Verhaltensweisen hinterfragen.

Bewusstsein schaffen als Management-Aufgabe

Das Gehirn hat ein großes Lernpotential. Wir können Netzwerke bilden und festigen. Aber das ist kein Prozess der zwangsläufig abläuft. Im Gegenteil, wir müssen die Netzwerkbildung aktiv unterstützen. Sonst entwickelt sich das Hirn nicht weiter. Das Gehirn bleibt dann auf einem konstanten Level und wir werden von unserm Autopiloten gesteuert.

Ich bemerke, dass es vielen Menschen so geht. Die meisten Menschen haben irgendwann mal die Entscheidung getroffen, das sie in ihrer Entwicklung fertig sind und nichts mehr brauchen. Sie hemmen damit ihre Entwicklung. Wenn wir das so sehen können wir bemerken, das wir jederzeit die Option haben uns für etwas zu entscheiden und zwar für eine der drei Optionen:

1. Nichts lernen
2. Unsinn lernen
3. Sinnvolles lernen

Nur wenn ich mit bewusst für ein Lernen entscheide, kann ich auch das Lernen steuern. Ich kann bestimmen, wie und was ich lerne. Wenn ich das nicht bewusst steuere, dann über nimmt mein Autopilot die Steuerung. Und der reagiert auf die Umwelt mit Routinen, die oft nicht hilfreich sind. Entwicklung fordert also unser bewusstes Entscheiden!

Das Management hat deshalb die Aufgabe, die unbewussten Denkfehler und Verhaltensmuster, die das Team, zwischenmenschliche Beziehungen oder die Firma belasten zu erkennen. Dazu ist es wichtig immer mal wieder auszusteigen und andere Perspektiven einzunehmen. Dinge anders beurteilen zu lassen und zu ergründen wie andere sich fühlen. Das ist ein schwieriger Akt. Viele Firmen zerbrechen daran. Denke mal an Kodak, Nokia oder Blackberry. Alle dachten, sie lägen richtig mit ihren Einschätzungen und wollten Sie nicht ändern.

Flexibilität im Denken, Denkfehler zu bemerken und bewusste Entscheidungen zu treffen ist damit eine der wichtigsten Managementaufgaben, die sich aus der Neuroplastizität ergibt.

Prinzip:
Tue alles was Du tust bewusst. Entscheide Dich jeden Tag neu für das was Du tun möchtest. Bleibe flexibel und ändere Deine Ansichten so oft wir nötig. Je mehr Du über dich und deine Denkweisen und Taten nachdenkst und Deine Motivationen erkennst, je besser bekommt Du Deinen Autopiloten unter Kontrolle und je fokussierter wirst Du Deine Ziele verfolgen.

Die Neuroleadership-Akademie

Die Neuroleadership Akademie und ihr Gründer Dr. Markus Ramming fokussieren sich darauf neurowissenschaftliche Erkenntnisse in die Führung zu bringen. Wir helfen Denkfehler im Management zu entdecken und das richtige Mindset zu entwickeln. Wir helfen in Veränderungen und Entwicklungen das Potential des Gehirns zu nutzen. Für starke Führungskräfte, motivierte Mitarbeiter, schlagkräftige Teams und eine Kultur in der gemeinsames Handeln an erster Stelle steht.

Dazu bieten wir Seminare, Workshops und Vorträge an. Schau doch mal vorbei!

NEUROLEADERSHIP AKADEMIE
DR MARKUS RAMMING
www.neuroleadership-concept.com
T: 0176-24689709