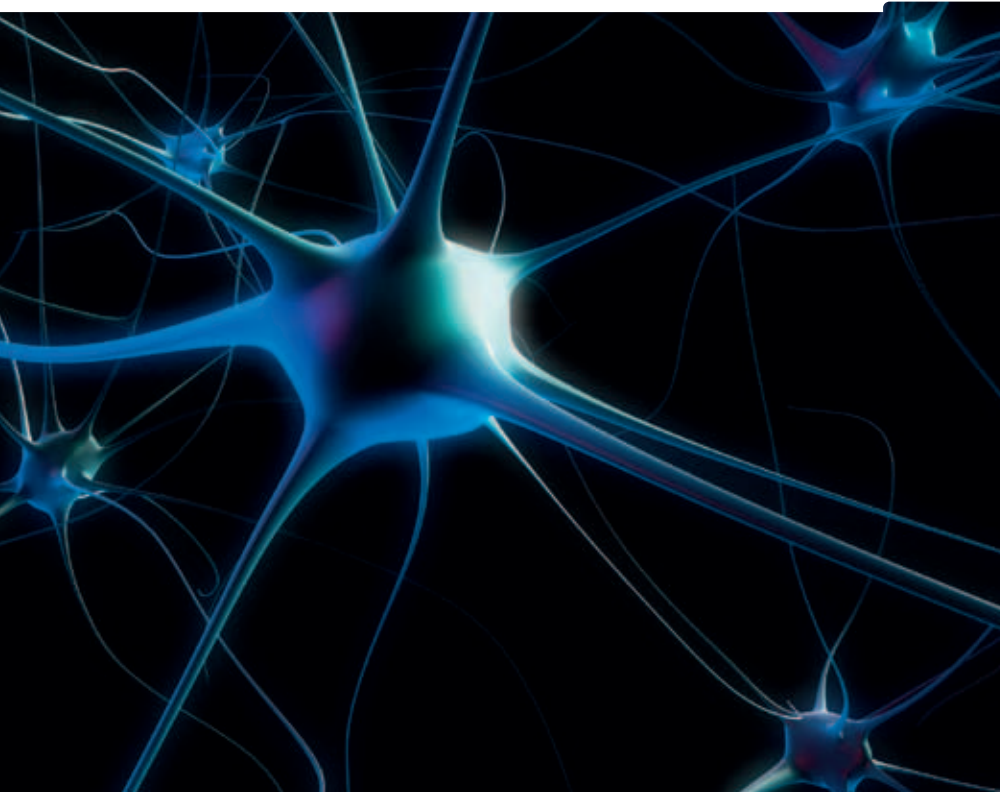


WAS SIEGER- VON VERLIERERTYPEN UNTERSCHIEDET

EINE NEUROWISSENSCHAFTLICHE SICHT

Warum ist es eigentlich so schwierig, Ziele zu erreichen? Der eine nimmt sich ein Umsatzwachstum von X Prozent vor, die andere ihre Promotion. Beide wissen, was zu tun ist: drei zusätzliche Anrufe pro Tag oder wöchentlich drei Mal vier Stunden Arbeit an der Promotion. Der erste Elan verfliegt jedoch schnell. Der Plan geht nicht auf und jeder fragt sich, was eigentlich passiert ist: Wieso ist der Biss verloren gegangen, wo doch die Ziele so eindeutig formuliert waren?



reits vor der Geburt. Seine stärkste Phase liegt in den ersten Lebensmonaten und Jahren. In der Kindheit und Jugend entwickelt er sich weiter. Die emotionale Konditionierung bildet die Grundlage für die Persönlichkeit.

Vier Bestimmungsgrößen üben den größten Einfluss auf die emotionale Konditionierung aus:

- die individuelle genetische Ausrüstung
- die Eigenheiten der individuellen Gehirnentwicklung vor und kurz nach der Geburt
- die persönlichen Erfahrungen, vor allem Bindungserfahrungen kurz vor und nach der Geburt
- die psychosozialen Einflüsse im Kindes- und Jugendalter

Das, was gemeinhin als Persönlichkeit gilt, ist ein zeitlich überdauerndes Muster auf Basis dieser vier Bestimmungsgrößen. Sie prägen die persönlichen Entscheidungen, Handlungen und Ziele.

Der Prozess der emotionalen Konditionierung verläuft selbststabilisierend. Das bedeutet: Mit zunehmendem Alter wird er gegen Einflüsse resistent. Änderungen im Erwachsenenalter sind wohl möglich. Aber sie sind mit viel mehr Aufwand verbunden als in der Kindheit.

Die emotionale Konditionierung eines jeden Einzelnen zeigt sich in einem ganz charakteristischen Mix aus Persönlichkeitsmerkmalen, wie Temperament, Gefühlsleben und Intellekt. Auch die Art zu handeln, zu kommunizieren und sich zu bewegen zählt dazu. Was den einzelnen Mitarbeiter von all seinen Kollegen unterscheidet, ist vor allem seine individuelle Ausprägung dieser Merkmale.

Der Prozess der „emotionalen Konditionierung“ beginnt bereits vor der Geburt

Schon lange suchen Menschen Antworten darauf, weshalb die einen durchhalten und die anderen nicht. Was unterscheidet Siegertypen von Verliertypen? Gängige Ansätze lauten etwa so:

Der Sieger hat immer einen Plan.
Der Verlierer hat immer eine Ausrede.

Der Sieger findet für jedes Problem eine Lösung.
Der Verlierer findet in jeder Lösung ein Problem.

Der Sieger sagt: „Es mag schwierig sein, aber es ist möglich.“
Der Verlierer sagt: „Es ist möglich, aber es ist zu schwierig.“

So gesehen müsste nur jeder wie ein Sieger denken und alles wäre gut. Ein Blick in die Umwelt zeigt aber, dass es so einfach nicht sein kann. Um der Frage auf die Spur zu kommen, geht die Gehirnforschung noch einen Schritt zurück: Wovon hängt es eigentlich ab, welche Ziele wir uns stecken? Welchen Einfluss nehmen Tradition, Familie, soziales Umfeld und Gesellschaft? Welche Faktoren behindern oder begünstigen die persönliche Entfaltung?

Wie Entscheidungen und Handlungen entstehen oder der Prozess der emotionalen Konditionierung

Die persönliche Zielsetzung hängt stark von der individuellen emotionalen Konditionierung ab. Dieser Prozess beginnt be-

Quelle: © Sebastian Kautzsch/Fondie

Schon lange beschäftigt es die Menschheit, aus diesem Mix an Merkmalen die Persönlichkeit eines Menschen zu charakterisieren. Heute geht die Mehrheit der Wissenschaftler von fünf Grundfaktoren aus.

„The Big Five“ – die Grundfaktoren der Persönlichkeit

Die Grundfaktoren haben zwei Seiten: eine positive und eine negative.

Extraversion

Positiv: gesprächig, bestimmt, aktiv, energisch, offen, dominant, enthusiastisch, sozial, abenteuerlustig

Negativ: still, reserviert, scheu, zurückgezogen

Verträglichkeit

Positiv: mitfühlend, nett, bewundernd, herzlich, großzügig, vertrauensvoll, hilfsbereit, freundlich, kooperativ, feinfühlig

Negativ: kalt, unfreundlich, streitsüchtig, grausam, undankbar, geizig

Gewissenhaftigkeit

Positiv: organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich, zuverlässig, genau, praktisch, überlegt, gewissenhaft

Negativ: sorglos, unordentlich, leichtsinnig, unverantwortlich, unzuverlässig, unverbundlich

Neurotizismus/Stabilität

Positiv: stabil, ruhig, zufrieden

Negativ: launisch, reizbar, instabil, mutlos, furchtsam

Offenheit

Positiv: einfallreich, phantasievoll, wissbegierig, intellektuell, erfinderisch, geistreich

Negativ: gewöhnlich, einseitig, ohne Tiefgang

Die Wissenschaftler sind sich darin einig, dass sich die Persönlichkeitsmerkmale sehr früh stabilisieren. Sie sind somit entweder hochgradig genetisch bedingt oder sie sind eine unauflösliche Kombination aus genetischen, vorgeburtlichen, frühkindlichen und entwicklungsbedingten Merkmalen.

Was bedeutet das für jeden Einzelnen von uns? Müssen von Natur aus schwächer disponierte Menschen ihre Ziele aufgeben, weil sie einfach Pech mit ihrer Persönlichkeit haben?

Motivation aus der Sicht der Neurowissenschaften

Generell strebt der Mensch nach Ereignissen, die positive Gefühlszustände anregen. Ereignisse, die negative Gefühlszustände verursachen, vermeidet er lieber. Positive wie negative Gefühle gehen mit der Ausschüttung von Botenstoffen im Gehirn Hand in Hand.

Serotonin und Dopamin stehen mit positiven Gefühlen wie Freude, Zufriedenheit oder Glück in Zusammenhang. Serotonin hat, neben anderen Eigenschaften, eine beruhigende und angstmindernde Wirkung. Dopamin regt an und beflügelt. Bei Gefühlen wie Angst oder Verzweiflung werden zum Beispiel Cortisol oder Noradrenalin ausgeschüttet. Diese Substanzen bewirken Stress- oder Bedrohungsgefühle.

Das limbische System ist ein Teil des Gehirns, in dem Emotionen verarbeitet werden. Die Ausschüttung der oben genannten Stoffe in den limbischen Zentren des Gehirns sowie der Aktivitätszustand der limbischen Zentren lassen Rückschlüsse auf den Affekt- und Emotionszustand einer Person zu. Auch körperliche Signale wie Herzschlag und Atemfrequenz, Zittern der Hände oder ein trockener Mund geben messbare Auskünfte. Aus diesen Informationen lässt sich erklären, wie Motivation entsteht.

Formal gesprochen heißt das: Motivation entsteht, wenn die Zentren des limbischen Systems Ereignisse aus der Umwelt oder im eigenen Körper registrieren und diese Ereignisse so auf das Gehirn einwirken, dass sie das Verhalten steuern.

Für Menschen, die ein Ziel vor Augen haben, ist es besonders interessant zu wissen, dass die Motivation weniger dar-

in liegt, positive Gefühle zu erleben oder negative Gefühle zu vermeiden. Vielmehr kommt es auf das Streben nach diesen Zuständen an. Es ist die Vorstellung davon, wie wir uns auf dem Weg zur Zielerreichung fühlen, was uns motiviert. Nicht aber das Ziel selbst!

Der vertrieblich ambitionierte Kollege müsste sich demnach die vielen interessanten Kontakte ausmalen und die angehende Doktorin die spannenden Erkenntnisse, die sie schon im Studium so fasziniert haben.

Erst vor wenigen Jahren haben Wissenschaftler diesen Zusammenhang entdeckt, als sie die Wirkung von Dopamin untersuchten. Lange Zeit galt Dopamin als reiner „Glücksstoff“. Die wissenschaftlichen Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass Dopamin dann ausgeschüttet wird, wenn eine Person eine Belohnung erwartet. Wenn das angestrebte Ziel erreicht ist, ist die Dopamin-Ausschüttung gering.

Vor dem Hintergrund wird deutlich, weshalb viele Motivationssysteme in den Unternehmen nicht funktionieren. Der Anreiz liegt meist auf dem Ziel, nicht aber auf dem Weg dorthin. Die Erkenntnisse der Gehirnforschung sind bisher in der Öffentlichkeit noch wenig bekannt. Deshalb kommen in der Erziehung, im Berufsleben und in der Gesellschaft weiterhin die traditionellen Rezepte zum Zuge, auch wenn die Erfolge ausbleiben.

Vielen Mitarbeitern und Führungskräften ginge es besser, wenn das Augenmerk auf den Weg gelegt würde. Allen würde man dennoch nicht gerecht werden, wenn nämlich die unbewussten Motive und die bewussten Ziele in Konflikt zueinander stehen. Zählt ein Vertriebsmitarbeiter eigentlich zu den eher introvertierten Persönlichkeitstypen, werden ihn viele spannende Kontakte nicht motivieren können. —

Autor:
Torsten Seelbach
AFNB Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe: Wie das Unbewusste die Zielsetzung beeinflusst und wie man es schaffen kann, sich mit eigentlich lästigen Aufgaben anzufreunden.