

## **Newsletter.**

### **Change ist Stress – purer Stress!**

18.05.2011

Kein Stein bleibt auf dem anderen. Das einzig konstante ist der Wandel. Dieses und ähnliches prägt die Wirtschaftsberichterstattung. In den Unternehmen selber wird die stete Veränderung vor allem als „stressig“ empfunden.

Sprache ist psychosomatisch. Sie „weiß“ über die Zusammenhänge zwischen Körper und Psyche. Es ist daher davon auszugehen, dass die Menschen genau das meinen, was sie sagen. Jedes Wort ist von Bedeutung.

Stress ist eine biochemische Reaktion des Körpers. Der Körper reagiert und die Menschen spüren es. Stress wird wahrgenommen und die Sprache gibt dem ganzen den Ausdruck, dass Veränderungen als stressig empfunden werden.

Stress wird definiert als ein Muster spezifischer und unspezifischer Reaktionen eines Menschen auf Reizereignisse (Stressoren), die sein Gleichgewicht stören sowie seine Fähigkeit zur Bewältigung strapazieren oder gar überschreiten.



Menschen verfügen zur Bewältigung ihres Lebens über unterschiedliche Ressourcen, die sich im Gleichgewicht befinden sollten. Hierzu gehören:

1. Psychische und persönliche Ressourcen wie Empathie, soziale Einstellungen oder das Gefühl der Selbstwirksamkeit.
2. Objektbezogene Ressourcen wie Besitz und Statussymbole
3. Kulturelle Ressourcen wie Familienstand, Arbeitsplatzsicherheit, Beteiligung an Entscheidungsprozessen oder Autonomie
4. Energieressourcen wie Wissen, Zeit, Geld oder Gesundheit

Wird dieses Gleichgewicht gestört, Menschen also Ressourcenverlust oder -veränderung erkennen, können sie Stress erleben. Stress ist insofern als Warnsystem für Ressourcenverlust zu verstehen.

Veränderungen in Organisationen bewirken genau das, eine Störung des vom Menschen empfundenen Gleichgewichts seiner Ressourcen: Wird der Arbeitsplatz und damit das Einkommen noch sicher sein? Wie werden sich die Rahmenbedingungen der Arbeit verändern? Werden Entscheidungsspielräume, Autonomie und Gestaltungsfreiraume eingeschränkt? Oder einfacher: Bleiben Dienstwagen und das schöne große Büro bestehen?

Die gängige Empfehlung? Erst einmal eine Nacht drüber schlafen und einen kühlen Kopf bewahren. Auch hier ist Sprache wieder psychosomatisch, denn im Kopf erhöht sich die „Betriebstemperatur“ deutlich.

Vom Gehirn kontrollierte physiologische Stressreaktionen treten auf, wenn der Organismus Bedrohungen wahrnimmt. Im Laufe der Evolution hat sich eine ganze Konstellation automatischer Mechanismen entwickelt, um sofortiges Handeln zu ermöglichen, damit der Mensch überlebt. Denn dem menschlichen Wesen wohnt die Fähigkeit inne, sich zu verteidigen und zu schützen sowie in Stresssituationen zu reagieren.

Das Gehirn hat sich daher im Laufe der Evolution zum Zentrum effektiver und effizienter Koordination von Handlungen entwickelt. Handlungen, auch verstanden als Reaktionen auf sich verändernde Umwelteinflüsse. Zum Teil überlegt und geplant, gelegentlich aber auch einfach nur automatisch. Im letzteren Fall erfolgt eine unmittelbare Reaktion – vom Umfeld zu Recht als „gedankenlos“ verstanden.



Ist die Vernunft dem Instinkt und das bewusste Denken der emotionalen Reaktion überlegen?

Genau dieses wollte bereits Charles Darwin in einem Experiment nachweisen. Er legte sein Gesicht an den Glaskäfig einer Puffotter. Während er in dieser Haltung auf den Angriff der lebensgefährlichen Schlange wartete, machte er sich klar, dass ihm keinerlei Gefahr drohte. Er nahm sich fest vor, nicht zurückzuzucken. Der Angriff erfolgte und Darwins Entschluss löste sich im Nichts auf: Er sprang zurück. Er sagte später, dass sein Wille und seine Vernunft gegenüber der eingebildeten Gefahr – die in keinem Moment bestand – vollkommen machtlos war.

Also doch erst schießen und dann denken?



Eine neurowissenschaftliche Betrachtung - Die Archäologie des Gehirns.

Das menschliche Gehirn gleicht einer Ausgrabungsstätte für Archäologen. Im menschlichen Schädel finden sich viele Schichten alter Zivilisationen übereinander. Der Homo sapiens hat drei miteinander verbundene Gehirne, die aus unterschiedlichen Epochen seiner Entwicklung stammen.

Tief im Inneren des Gehirns am Hirnstamm findet sich das urtümliche *Reptiliengehirn*. Es enthält eine Reihe von uralten Verhaltensprogrammen, die z.B. Schlangen veranlassen, sich auf eine in unseren Augen rigide, instinktgebundene Weise zu verhalten. Dieser Teil des Gehirns ist seit 200 Millionen von Jahren nahezu unverändert. Entsprechend folgen die hier initiierten Verhaltensprogramme "Erinnerungen aus alter Zeit", die nicht durch neu gewonnene Erfahrungen verändert werden. Das Reptiliengehirn lernt nicht und deshalb geraten wir immer wieder in Situationen in Stress, die sich bei näherer Betrachtung als ungefährlich einstufen lassen.

Oberhalb dieses Reptiliengehirns liegt das *alte Säugetierhirn*. Dieses limbische System teilt der Mensch mit Katzen, Ratten und Kaninchen. Hier werden überlebenswichtige Aktivitäten wie Nahrungsaufnahme, Atmung, Sexualverhalten aber auch Kampf- und Fluchtreaktionen gesteuert.

Um diese beiden eher primitiven Teile des Gehirns hat sich das *neue Gehirn* der Säugetiere gewickelt. Dieser Cortex ist die Heimat von abstraktem Denken, Kreativität und Erfindung. Hier wird der menschliche Geist gelenkt.

Entscheidend ist nun die Frage, wie das Zusammenspiel der drei Hirne gesteuert wird.

Aus dem Bauch heraus gehandelt, so sagt der Volksmund und stellt dem scheinbar bewusst denkenden sachlichen Hirn den instinktiven, emotionalen Bauch gegenüber. Es ist aber nicht der Bauch, sondern ein kleines mandelförmiges Gebilde in unserem Vorderhirn – die Amygdala.

Ihre Funktion lässt sich am besten als Schalter bezeichnen, der entweder die reptilische "Flucht oder Kampf"-Reaktion hervorruft oder die Frontallappen des Cortex aktiviert und somit Freude, Abwägen und intuitive Intelligenz. Alle Informationen der Sinnesorgane bahnen sich in Millisekunden ihren Weg zur Amygdala. Indem diese blitzartig die direkte Verbindung zum Cortex unterbindet, kann der Organismus bereits reagieren, bevor er realisiert hat WAS überhaupt los ist.

Bevor sachlich abwägend nachgedacht und die Situation analysiert wird, reagiert der Körper mit dem evolutionserprobten Notfallprogramm: Der Puls beschleunigt sich, der Blutdruck steigt an und die Muskulatur wird stärker durchblutet. Die Nebennieren schütten massiv die Hormone Adrenalin und Noradrenalin aus, was zu einer Kettenreaktion in anderen Organen führt. So schüttet die Milz mehr rote Blutkörperchen aus, um im Falle einer Verletzung die Blutgerinnung zu unterstützen. Das Knochenmark wird angeregt, mehr weiße Blutkörperchen zu produzieren, um Infektionen zu bekämpfen. Die Leber wird angeregt, über eine erhöhte Zuckerproduktion dem Körper mehr Energie zur Verfügung zu stellen. Adrenalin unterstützt Angstreaktionen und Flucht, während das Noradrenalin Reaktionen wie Wut und Gegenwehr fördert.



Eine schlecht vorbereitete und leiderlich vorgetragene Rede der Geschäftsführung auf einer Betriebsversammlung oder launige Machtspiele eines Chefs am Arbeitsplatz können bereits diese Reaktionen auslösen. Patzige Antworten der Mitarbeiter mit hoch errötetem Kopf oder betretenes Schweigen können die Folgen sein – Gegenwehr und Flucht.

Dieses Notfallprogramm läuft immer dann ab, wenn Menschen in Stress geraten. Es hat sich seit Jahrtausenden bewährt – als es ums Überleben ging. Diese Mechanismen sollten bekannt sein, wenn es um das Verhalten von Menschen in Veränderungsprozessen geht. Widerstände gegen Veränderungen lassen sich also nicht nur mit rational erfassbaren Ängsten begründen. Sie gehen weit in die Wurzeln der Menschheitsgeschichte zurück. Es sind auch automatisch ablaufende physiologische Reaktionen des Organismus, die den Menschen im Umgang mit Veränderungen prägen.

Sobald die den Effekt auslösende Gefahr vorüber ist, wird dieses System stillgelegt, der Hormonspiegel sinkt wieder auf die Ausgangswerte und der menschliche Geist des Cortex übernimmt das Kommando – natürlich nicht gänzlich unbeeinflusst vom soeben erlebten Stress.

Warum also nicht bei der nächsten Veränderung beachten, dass das WIE von Bekanntgabe und Durchführung der Veränderung darüber entscheidet, welcher Teil des Hirns der Mitarbeiter aktiviert wird? Ist abstraktes (Mit-)Denken, Kreativität und Erfindungsgabe von Mitarbeitern und Führungskräften gefragt, darf nicht mittels einer massiven Dosis von Stressoren deren Reptilienhirn angesprochen werden.

„Ohne Wirtschaftlichkeit schaffen wir es nicht,  
ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht.“

Prof. Dr. Artur Wollert



DEUTSCHER PREIS  
FÜR WIRTSCHAFTSKOMMUNIKATION



GEWINNER

Es ist das wohl dosierte Verhältnis von Ökonomie und Mensch, das Widerstände minimiert und Unternehmen leistungsfähig macht. Wie anders, als mit kompetenten und motivierten Menschen lassen sich die Herausforderungen der Zukunft bewältigen?

Wir glauben, dass sich über die angemessene Berücksichtigung des Menschen und seiner persönlichen Werte, Fähigkeiten, Erwartungen und Beziehungen neue Performance Potenziale mobilisieren lassen.

Wie in einer Organisation geführt, kommuniziert und verändert wird, bestimmt ganz entscheidend deren Leistungsfähigkeit.

Hier setzen wir an.

Auf der Grundlage unserer bewährten Methodenkompetenz flankiert von langjährigen Erfahrungen in Unternehmen und Organisationen unterstützen wir Ihre weitere Entwicklung. Dabei bieten wir Ihnen maßgeschneiderte Lösungen zur Steigerung Ihrer Leistungsfähigkeit.

In unseren Beratungsfeldern schaffen wir gemeinsam nachhaltigen Erfolg:

- Führung
- Kommunikation
- Change Management

Reflektieren Sie mit uns Ihre Art zu führen und zu kommunizieren sowie Ihren Ansatz Veränderungen zu gestalten und lassen Sie uns Performance Potenziale realisieren.

**Ihre Performance, unser Auftrag.**