

# Mentale Wege zu einem agilen Gehirn

Gehirnleistung hat immer mit der inneren Energiebalance und -effizienz zu tun. Man kann daher die geistige Mobilität dahingehend untersuchen, wie die Energieverteilung im Gehirn in unterschiedlichen Belastungsphasen funktioniert. Der Artikel beleuchtet diese Phasen und zeigt Wege des mentalen Trainings auf, welche die Balancevariabilität und damit die Leistungsfähigkeit des eigenen Gehirns bewusst verbessern können. Maßnahmen, die gezielt auf die affektiv-emotionalen Netzwerke Einfluss nehmen, scheinen das größte Potenzial zu besitzen.

## Albert Decker

Stellen Sie sich vor, Ihr Leben verläuft absolut traumhaft: Sie haben eine ideale Familie, gute Freunde und einen Job, der Ihnen Freude macht. Jeden Tag verspüren Sie Zufriedenheit und Sie erledigen die beruflichen Herausforderungen mit Bravour. Sie sind geachtet und bekommen jede Menge positives Feedback. Am Wochenende widmen Sie sich engagiert Ihrer Gartenarbeit und beenden den Tag müde, aber zufrieden mit einem leckeren Essen in trauter Runde. Am Morgen stehen Sie auf und fühlen sich wie neugeboren und freuen sich erneut auf das, was vor Ihnen liegt.

Auch wenn wir solche Phasen hoffentlich zeitweise erleben – als lebenslanger Dauerzustand kommen sie bestimmt nicht vor. Unser Gehirn ist in einer solchen Phase in einer optimalen Balance und besonders leistungsfähig. Doch der Normalzustand ist eher, dass bestimmte Einflüsse diese Balance herausfordern. Wenn wir zu wenig essen, schlecht schlafen, Stress haben, zu viele Konflikte, zu viele Aufgaben, kommt diese angenehme Balance aus dem Takt. Das Gehirn versucht dann, die Energie auf die wichtigen Gehirnsysteme zu konzentrieren, und entzieht anderen Systemen den inneren Energieträger, den Zucker.

Endet diese Phase nicht, wie beispielsweise bei Dauerstress oder anhaltenden Konflikten, beginnt das Gehirn mit Umbauprozessen der Hardware, die gravierende Folgen haben können: Es kann zu mehr oder weniger chronischen, psychischen oder psychosomatischen Beeinträchtigungen kommen.

### Die drei Phasen der Energiebalance im Gehirn

#### 1. Nachhaltige Leistungsbalance

Herausforderungen und Entlastungen befinden sich in einer optimalen Balance.

#### 2. Temporäre Disbalance

Das Gehirn ist bestrebt, in eine nachhaltige Balance zurückzukehren. Es braucht dafür mehr Energie, die für höhere Gehirnleistungen fehlt.

### 3. Chronische Disbalance

Das Gehirn kommt nicht mehr in seine nachhaltige Balance. Es passt die Struktur der neuen Situation an. Das hat gegebenenfalls psychische und psychosomatische Folgen

Ein Gehirn ist also vor allem dann agil, wenn es in einer nachhaltigen Leistungsfähigkeit (erste Stufe) agiert oder in einer temporären Disbalance (zweite Stufe) sehr anpassungsfähig ist.

## Mentaltraining – was ist das?

Mentale Techniken können dabei helfen, die nachhaltige Leistungsfähigkeit zu stabilisieren und die Anpassungsfähigkeit des Gehirns zu verbessern. Nach Bender ist Mentaltraining im weiteren Sinne „die Optimierung der gesamten menschlichen Informationsverarbeitung: Wahrnehmung, Denken, Gefühle, Verhalten, Gedächtnis. Hier steht der bewusste Umgang mit Umweltreizen und eigenen Gedanken und Gefühlen im Vordergrund“ (Bender 2009: 13). Das ist ein sehr weites Feld, daher konzentrieren wir uns im Folgenden auf zentrale mentale Wege, die gezielt Einfluss auf leistungsrelevante Gehirnteile versprechen.

## Von Achtsamkeitsspannen und Unterbrechungshäufigkeiten

Das Aufmerksamkeitssystem und die Handlungssteuerung des Gehirns spielen eine wesentliche Rolle für die nachhaltige Leistungsfähigkeit. Sind sie aktiv, wird viel Energie verbraucht. Werden sie gezielt trainiert oder energieeffizient eingesetzt, sinkt der Energieverbrauch und steht für andere Leistungen zur Verfügung.

Häufige Unterbrechungen führen zur Verkürzung der Aufmerksamkeitsspanne, wodurch der Gesamtenergieverbrauch ansteigt. Multitasking führt zudem zu emotionaler Erschöpfung. Wir fühlen uns in solchen Phasen sehr gehetzt.

Daher sollten ausgedehnte Inseln der Achtsamkeit im Tagesablauf zu finden sein. In diesen Phasen gilt es, konzen-

triert bei einer Sache zu bleiben. Das kann das Ausüben eines Hobbys sein, Zeit mit dem Partner zu verbringen, mit den Kindern zu spielen, einen spannenden Roman zu lesen, eine bestimmte Arbeitseinheit, Sport zu treiben, in den Körper „reinzuhören“ – aber immer konzentriert im Hier und Jetzt! Achtsamkeitsbasierte Meditationstechniken besitzen eine sehr starke Wirkung auf die Leistungsfähigkeit des Konzentrationsvermögens und sind zudem leicht in den Tag einzubauen.

Schon das Abschalten aller Benachrichtigungen durch Apps oder E-Mail-Programme reduziert die Anzahl der Störungen. Das Informationsbedürfnis sollte besser in fest definierten Abrufzeiten gestillt werden. Aber auch Arbeitsprozesse sollten, wenn möglich, wenige Störungen aufweisen. Hier kann sich jeder die Frage stellen, welchen Anteil man selbst an vermeidbaren Unterbrechungen durch Kollegen hat. Diesbezüglich ist es für den Energiehaushalt sehr hilfreich, die interne und externe Unternehmenskommunikation auf solche Leistungskiller hin zu überprüfen.

### **Aufmerksamkeitsökonomie und Lenkung der eigenen Wahrnehmung**

Oft triggern negative, bedrohliche, aber auch stark positive Wahrnehmungen die Achtsamkeit des Gehirns sehr schnell. Das gilt für Konflikte und angstbesetzte Situationen ebenso wie für die großen Verlockungen dieser Welt. Diesen Effekt nutzen diejenigen aus, die ständig unsere Aufmerksamkeit und Konzentration erlangen wollen. Sie tragen so zum Mehrverbrauch der Hirnenergie bei.

Mithilfe bestimmter mentaler Programme kann man die Unachtsamkeits-Routinen durchbrechen. Wenn Sie beispielsweise das nächste Mal durch den Hauptbahnhof laufen, konzentrieren Sie sich doch einmal auf den leckeren Kaffee oder Tee, der am Zielort auf Sie wartet und in einem gemütlichen Sessel getrunken werden will. Wenn Sie von dieser Vorstellung durch andere Gedanken abgelenkt werden, lassen Sie diese vorbeiziehen und kommen zur Zielfreude zurück. Wenn solche Techniken geübt werden, wird das Gehirn viele der Verlockungen am Wegesrand ausblenden – und Energie sparen.

Oder versuchen Sie doch einmal, die eigene innere Wahrnehmungslenkung zu verändern. Planen Sie hierzu beispielsweise auf dem Weg zu einer herausfordernden Präsentation bewusst mentale Haltepunkte ein, zum Beispiel bevor Sie den Veranstaltungsort betreten und bevor Sie die Treppe zum Podium besteigen. Lenkt man in solchen mentalen Stopps die Aufmerksamkeit auf etwas Angenehmes, können Gewohnheitsmuster durchbrochen werden. Fokussieren Sie sich auf die Erfolgsgewissheit, Personen mit Vorbildcharakter oder den letzten schönen Urlaub. Wichtig ist dabei, dass Sie diese positiven Emotionen auch wirklich fühlen. Das können Sie mit Meditationsübungen und -

routinen, die auf positive Emotionen ausgerichtet sind, sehr gut trainieren.

### **Immer wieder anhalten und reflektieren**

Für das gesamte mentale System scheint das Anhalten und Loslassen im Alltag eine zentrale Rolle zu spielen. Hier werden vor allem Emotionen neu einsortiert und korrigiert. Belohnungs- und Entspannungshormone bekommen den Raum, ihre Wirkung zu entfalten, und stellen Energie für neue Herausforderungen bereit. Erst das Zusammenspiel von zu bewältigenden Herausforderungen und das Loslassen entfalten neue mentale Energie.

Den bewussten Prozess des Anhaltens, des Nach- und Vor-denkens nennt man *Metakognition*. In einem mentalen Lern- bzw. Reflexionsmodus betrachtet man, quasi als ein innerer Beobachter, speziell die eigenen Gedanken und Gefühle in Bezug auf sich und andere. Man würdigt bewusst, was gut gelaufen ist, und visualisiert neue positive Perspektiven. Das kann am Morgen zu Beginn des Tages sein, am Anfang der Woche, zum Abschluss eines Projektes, am Jahresende oder bezogen auf eine Lebensphase.

Gute empirische Wirksamkeit für eine Selbstreflexion wurde dem Führen eines Emotions- und Glückstagebuchs bescheinigt. In Unternehmen können Metakognition und Teamreflexion in Seminaren und Workshops, Meetings und Feierabendrunden Raum finden. Bei dauerhaften Stresssituationen sollte jedoch ein Coach, Mediator oder Therapeut konsultiert werden.

### **Training und Aufräumen der emotional-affektiven Gehirnsysteme**

Das bewusste mentale Training der emotional-affektiven Gehirnteile verspricht die größten Potenziale für ein agiles Gehirn. Um eine gesunde Balance in den Emotionssystemen zu erzeugen, gibt es sehr viele bewusste und auch unbewusste Wirkfaktoren. Jede positiv besetzte Bindung, jede Erfahrung der Freude und Lust oder einfach unbeschwerte Momente treten den negativen Affekten entgegen und sorgen für eine Balance der Gehirn- und Körpersysteme. Sogar die Erinnerung an solche Erlebnisse zeigt Wirkung. Daher ist es – besonders in Zeiten starker negativ emotionaler Belastung – wichtig, auf die eigenen Kraftfaktoren zu achten und eine Kultur der positiven Beziehungen, der Erfolge, der Gefühle von Freiheit und Ruhe zu ritualisieren. Mentale Techniken und Meditationsübungen, die solche positiven Emotionen erzeugen können, sind eine praktische Erweiterung der eigenen Kraftfaktoren.

Emotionsorientierte Mentaltechniken können auch eingesetzt werden, um die Balance der Emotionen zu trainieren. Wie eine kürzlich beendete Studie unter Federführung von Tanja Singer vom Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig gezeigt hat, steigern be-

stimmte Übungszyklen die soziale Intelligenz, die prosoziale Motivation und die Kooperationsfähigkeit nachhaltig. Bei der Studie führten die Teilnehmer über mehrere Wochen Meditationen mit Gefühlen von Liebe und Güte, Dankbarkeit und Vergebung durch. Ein solches Training mit sozialen Emotionen bringt das Gehirn bei negativen Erlebnissen zukünftig schneller zu positiven Gegenemotionalen und verbessert damit die Balancevariabilität des Gehirns.

Eine sehr schwierige, aber wirksame Aufgabe des Mentaltrainings ist es, die Verbindung zwischen einem Auslöse-reiz und der eigenen emotionalen Reaktion umzupolen. Weiter oben wurde bereits ein Beispiel beschrieben, wie mithilfe von mentalen Haltepunkten rund um die Auslöser von negativen Affekten einfache mentale Umstellungsprogramme selbst gestaltet werden können. Für die eigene Leistungsfähigkeit, und in letzter Konsequenz für die Gesundheit sind diejenigen Emotionen bedrohlich, die regelmäßig ausgelöst werden und subjektiv keine Aussicht auf Beendigung erkennen lassen. Hierzu sollte man frühzeitig mit einem geeigneten Coach oder Therapeuten Kontakt aufnehmen.

#### Tipps für Erhalt und Steigerung der individuellen Mindfitness

- Überprüfen Sie die Achtsamkeitsinseln im Alltag.
- Beseitigen Sie unnötige Unterbrechungshäufigkeiten in den Arbeitsprozessen und in der Kommunikation mit Kollegen und Kunden.
- Halten Sie nach Hochleistungsphasen an und lassen Sie los.
- Reflektieren Sie Ihre Gedanken und Gefühle regelmäßig aus der Perspektive des inneren Beobachters.
- Erlernen Sie mentale Techniken der Achtsamkeit, Wahrnehmungssteuerung und emotionalen Balance.
- Lassen Sie sich frühzeitig helfen, wenn der Druck steigt.

#### Gehirngerechte Unternehmenskultur?

Eine gehirngerechte Kultur oder auch Unternehmenskultur der Achtsamkeit erfordert den Aufbau mentaler Kompetenzen bei den Mitarbeitenden. Führungskräfte sollten solche Kompetenzen für ihre Rolle reflektieren und Raum für Kulturveränderung schaffen. Als ein geeignetes Mess- und Führungsinstrument kann die ohnehin gesetzlich vorge-schriebene, psychische Gefährdungsbeurteilung ausgebaut werden. Hierdurch kommt man über die „weichen“ Leistungsparameter ins Gespräch und schafft so Bewusstsein. Maßnahmen können gezielt auf die Bedarfe ausgerichtet werden. Ziele einer solchen Kultur sind eine gesunde und nachhaltige Leistungsfähigkeit und damit auch mehr Produktivität.

#### Tipps für das betriebliche Mindmanagement

- Führen Sie die Mitarbeitenden an achtsamkeitsbasierte Verfahren und Meditationstechniken heran.
- Führen Sie regelmäßiges mentales Reflektieren in die Teams ein und bieten Sie Auszeiten ohne Sachbezug.
- Nutzen Sie die psychische Gefährdungsbeurteilung als objektives Messinstrument und Führungskompass für gesunde und Potenzial entfaltende Führung.
- Bieten Sie externe Hilfen für überbeanspruchte Mitarbeitende.

#### Literatur

- Bender, Claudia/Draksal, Michael (2009): Das Lexikon der Mentaltechniken. Die besten Methoden von A bis Z. Leipzig: Draksal.
- Decker, Franz/Decker, Albert (2015): Gesundheit im Betrieb. Vitale Mitarbeiter – leistungsstarke Organisationen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, Tobias (2014): Die Neurobiologie des Glücks. Wie die Positive Psychologie die Medizin verändert. 2., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart/New York: Thiem.
- Singer, Tanja et al. (2017): Structural Plasticity of the Social Brain: Differential Change after Socio-affective and Cognitive Mental Training. Online abrufbar unter: <http://advances.sciencemag.org/content/3/10/e1700489>.
- Ott, Ulrich (2010): Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst. München: Barth.
- Peters, Achim (2011): Das egoistische Gehirn. Warum unser Kopf Diäten sabotiert und gegen den eigenen Körper kämpft. Berlin: Ullstein.
- Schnabel, Ulrich (2010): Muße. Vom Glück des Nichtstuns. München: Blessing.

#### Weiterführende Links

- Singer, Tanja/Bolz, Matthias (Hrsg.) (2013): Mitgefühl. In Alltag und Forschung. E-Book. München: Max-Planck-Gesellschaft. Online abrufbar unter: <http://www.compassion-training.org/?lang=de>.

Weitere Veröffentlichungen zum Thema:

<https://www.mindconcept-business.de/publikationen>.

#### Dr. rer. pol. Albert Decker

Coachinglehrtrainer für Gesundheits- und MentalCoaching (mindconcept) und Experte für Neuropädagogik, Personal- und Organisationsentwickler, Experte für gesunde Führung sowie Fach- und Prozessberater BGM.

Kontakt: [albert.decker@mindconcept.de](mailto:albert.decker@mindconcept.de)