



Nicht nur an der Oberfläche des Gehirns kratzen: Ein einzigartiges Trainingskonzept zeigt nachhaltige Wirkung.

# In den Tiefen des Gehirns

*Mentaltraining, das Erkenntnisse der Hirnforschung berücksichtigt, kann tief greifende Veränderungen bewirken – bei Mitarbeitern und Führungskräften.*

VON KURT SATTLEGGER

**Motivationsseminare haben** eine eindrucksvolle Wirkung: „Danach sind die Teilnehmer wie Löwen: Sie brüllen laut – und legen sich dann wieder hin.“ Von der vermittelten Begeisterung bleibt schon kurzfristig nichts mehr übrig. Der Grund dafür sei klar: „In kaum einem Bereich klaffen wissenschaftliche Erkenntnisse und gelebte Praxis so weit auseinander wie beim Thema Motivation.“ Das weiß Marcus Täuber, der das Thema sehr genau kennt. Er ist Neurowissenschaftler, war zwölf Jahre in den Bereichen Marketing und Management tätig, und bietet heute als Mentalcoach Trainings, die nicht rasch verpuffen, sondern langfristig verändern sollen. Das sei möglich, wenn man die Erkenntnisse der Hirnforschung berücksichtigt.

**Lektion 1:** Das Ziel muss intrinsische Motivation (von innen kommend) sein und die wird durch äußere Motivation (Geld, Bestrafung) eher zerstört als gefördert. Jawohl, auch durch Geld. Denn auch Geldanreize werden letztlich als Dressur erlebt und führen zu einer Orientierung nach außen, die langfristig nicht motiviert. „Das hat sich unter Personalchefs schon herumgesprochen, wird aber in der Praxis kaum umgesetzt“, meint Täuber. Wie also dann? Zuerst gilt es herauszufinden, wodurch jemand intrinsisch motiviert ist, und hier dominieren die drei Bereiche Sicherheit (Balance), Freiheit und Dominanzstreben. Ein Fragenkatalog hilft herauszufinden, worauf der jeweilige Mitarbeiter anspricht. Doch auch Vorgesetzte sollten ein Training in Betracht ziehen, denn auch für Führungskräfte liegt eine reiche Palette an neurobiologischen Erkenntnissen vor, die praktisch angewendet werden können.

**Lektion 2:** Führungskräfte brauchen drei Ressourcen, um erfolgreich zu sein: Präsenz (wie stark ist mein Impact auf andere), Empathie und Durchsetzungskraft (Autorität). Der Mix aus allen drei Faktoren macht einen guten Manager aus und je nach Situation muss er auf sie zugreifen können. Aber wie kann man das trainieren, ohne wieder bei der Dressur zu landen? Bei Täuber lernt man zuerst, wie das Gehirn funktioniert und warum normale Anweisungen (Vernunft) nur das Großhirn erreichen und nicht dort ankommen, „wo es wirklich passiert – im limbischen System, da sitzen unsere Emotionen und unsere Motive, und in den Basalganglien, ganz tief im Gehirn, wo wir unsere Gewohnheiten abspeichern“. Um dahin zu gelangen, braucht es Bilder, so Täuber. Aber zunächst mal müssen wir ja präsent sein, das ist die Grundlage von allem. „Wenn der andere merkt, dass wir es nicht sind, ist es vorbei mit der Autorität.“ Und er merkt es, auch wenn wir nicht merken, dass er es merkt: „17 Millisekunden reichen dem Gegenüber, um unser Gesicht zu interpretieren.“ Und laut Forschung schweifen die Gedanken in einem Meeting in 50 Prozent der Zeit ab. Also gilt es, Präsenztraining zu machen, das man mit einiger Übung in den Alltag integrieren kann.

Aber wie kann man Empathie steigern? Empathie hat zwei Bestandteile, erklärt Täuber: Einerseits lassen uns die Spiegelneuronen die Gefühle anderer erkennen, das heißt, wir wissen, aha, der ist traurig oder freut sich. Dazu müssen wir ein wenig in uns hineinfühlen können: „Die Region für Mitgefühl ist dieselbe wie die für das Gefühl für uns selbst.“ Hat man hier

eine Blockade, sollte man zuerst üben, die eigenen Gefühle wahrzunehmen. Andererseits geht es darum, die Gefühle des anderen zu verstehen: Welche Absicht steckt dahinter, will er mehr Anerkennung, Sicherheit usw.? Das sei eine Frage von Erfahrung, aber die könne man auch im Training sammeln. In Bezug auf die Durchsetzungsfähigkeit hingegen geht es sehr um Körpersprache – wie viel Raum und Zeit nehme ich mir: „Wer Autorität hat, bestimmt über den Raum und die Zeit des anderen und gibt auch das Tempo vor.“ Klassisches Körpersprachetraining scheitere daran, dass man „nur an der Gehirnoberfläche kratzt“. In Stresssituationen würde man dann wieder in alte Muster zurückfallen. Auch hier gilt wieder: über Bilder und Emotionen tiefere Hirnregionen ansprechen, ein mentales Navigationssystem erstellen und durchspielen wie ein Slalomfahrer. Und es gibt auch Tricks. Man kann aufrechte Körperhaltung trainieren, dadurch geht das Stresshormon Cortisol deutlich zurück, während Testosteron, das Durchsetzungshormon, ansteigt – bis zu 25 Prozent Veränderung sind so im Hormonstatus möglich.

**Lektion 3:** Die Sache mit dem inneren Schweinehund stimmt nicht. Gewohnheiten sind eine super Sache, etwa, wenn wir wie mit Autopiloten nach Hause kutschieren und es gar nicht bewusst mitbekommen. Das Ändern einer Gewohnheit braucht aber ein wenig Hirnwissenschaft: Die Routine ist in den Basalganglien abgespeichert, sie läuft automatisch ab, das Großhirn hat da wenig zu melden. Was hilft: Reize setzen am Anfang und am Ende. Will man etwa mit Laufen beginnen, die Basalganglien aber nicht, könnte man sich die Laufschuhe nett herrichten, es immer zur selben Zeit mit einem Gleichgesinnten gemeinsam machen usw. Und als Abschlussreiz braucht man eine Zeit lang externe Belohnungen (und sei es eine Schokolade), denn die intrinsische Belohnung in Form von Endorphinen komme erst nach ein, zwei Wochen. ■



## NACHHALTIGE WIRKUNG Erfolg beginnt im Kopf

Marcus Täuber bietet mit seinem Institut für mentale Erfolgsstrategien ein einzigartiges Trainingskonzept, das neueste Erkenntnisse der Gehirnforschung in die Praxis umsetzt. Damit möchte der promovierte

Neurobiologe „weniger Stress und mehr Performance in einem von raschen Veränderungen und hohem Leistungsdruck geprägten Umfeld“ erreichen. Täuber verfolgt den Anspruch, nicht nur an „der Oberfläche des Gehirns zu kratzen“, sondern tief gehende Verhaltensänderungen zu erreichen, die es sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitern ermöglicht, ihre Ressourcen auszuschöpfen. Auch ein Programm zur Gesundheitsförderung wird geboten. [www.tauber-consulting.at](http://www.tauber-consulting.at)