

## **Wer programmiert eigentlich die Festplatte im Hirn von Führungskräften?**

- *Auch Menschen in leitenden Positionen sind oft innerlich stark „verwickelt“*
- *Wer dagegen nichts tut, verliert seine Freude an dem, was er tut*
- *Eine Ent-wicklung gelingt nur denen, die sich zu fragen wagen, was sie wirklich glücklich macht*

*Gerald Hüther*

Das menschliche Gehirn ist zeitlebens veränderbar. Das haben die Hirnforscher mit ihren Befunden in den letzten Jahren immer wieder bestätigt. Und sogar Führungskräfte können sich sehr grundlegend verändern. Dafür gibt es genügend Beispiel. Bodo Janssen, der Chef der Hotelkette Upstalsboom ist dafür ein recht anschauliches Beispiel, das in dem Film „Die stille Revolution“ vorgestellt wird. Es geht es also prinzipiell schon. Doch nur dann, wenn es jemand auch wirklich will. Denn die eigene Festplatte im Gehirn kann man nur selbst umprogrammieren.

## **Ins Hirn gebrannte Lösungen lassen sich nicht so leicht umändern**

Ganz banal ist das allerdings nicht, denn das jeweilige Programm, also die inneren Einstellungen und Überzeugungen, mit denen jemand unterwegs ist, hat sich die betreffende Person ja nicht ohne Grund selbst ins Hirn gebaut. Macht und Einfluß über andere zu erlangen, anderen sagen zu können, wo es entlangzugehen hat, sind ja sehr attraktive Lösungen für all jene, die womöglich ein ganzes Leben lang schon nach Anerkennung und Bedeutsamkeit gesucht haben oder denen es besonders wichtig war, ihr Leben möglichst autonom, ohne Rücksicht auf andere, gestalten zu können. Wer das dann endlich geschafft hat, ist in unserer Gesellschaft ja meist auch recht erfolgreich. Viele gelangen sogar in Spitzenpositionen.

Aber in ihrem Inneren sind solche Personen dann eben auch oft sehr verwickelt. Denn dieses aus einem schmerzhaften Defizit an selbst erlebter Bedeutsamkeit oder eigenen Gestaltungsmöglichkeiten genährte Bestreben war ja keine freie Entscheidung. Es war die aus eigener Bedürftigkeit oft schon während der Kindheit von ihnen gefundene und erfolgreich ins Hirn gebrannte Lösung.

## **Durch Wollen allein bekommt man kein neues Mindset**

Ein inneres Umprogrammieren kann daher nur dann gelingen, wenn es etwas Neues gibt, das attraktiver als das alte Programm ist.: Wer sich – vielleicht schon im Elternhaus oder aber später in der Schule und im Berufsleben beim Versuch, sich an die dort vorgefundenen Gegebenheiten anzupassen – verwickelt hat, müsste sich zunächst erst einmal aus diesen Verwicklungen befreien, sich also ent-wickeln. Wer jedoch in seinen Verwicklungen gefangen bleibt, wird zwangsläufig alles dafür tun, dass sich die Gegebenheiten, an die er sich angepasst hat, nicht allzu sehr verändern. Etwas festhalten zu wollen, das sich nicht festhalten lässt, ist ein ebenso anstrengendes wie frustrierendes Unterfangen. Kein Wunder, dass man dabei immer unzufriedener, auch immer engstirniger wird.

Besser wäre es, sich aus den selbst ins Hirn gebauten Verwicklungen wieder zu befreien. Aber intensives Üben, eigene Anstrengung oder der Rat und die Unterstützung anderer führen hier nicht weiter. Denn aus seinen Verwicklungen wieder heraus entwickeln kann sich jemand nur dann, wenn er es auch wirklich will. Und wollen können wir immer nur dann etwas anderes als das, was wir schon haben, wenn das Neue in unseren Augen attraktiver und begehrenswerter als das Alte ist. Wenn wir also davon überzeugt sind, dass es uns dann glücklicher macht.

## **Wiederentdecken, was uns wirklich glücklich macht**

Genau das ereignet sich immer dann, wenn ein sehr verwickelter Mensch wieder mit den eigenen Bedürfnissen und Anteilen in Kontakt kommt, die er bisher so lange und so tapfer unterdrückt und abgespalten, eben verwickelt hatte. Seine unbändige Entdeckerfreude beispielsweise oder seine Gestaltungslust, auch seine Sinnlichkeit, seine Freude am sich bewegen oder sein Gefühl tiefer Verbundenheit, manchmal auch sein Bedürfnis, sich endlich um etwas zu kümmern, das ihm schon immer sehr am Herzen lag.

All das kann auch ein sehr verwickelter Mensch plötzlich wiederfinden und wiederentdecken. Aber nicht, indem er möglichst angestrengt danach sucht oder sich von anderen zeigen lässt, wie es geht, sondern dadurch, dass er wieder mit diesen verdrängten und abgespaltenen Anteilen von sich selbst in Berührung kommt. Manche

erleben das so, als ob nun etwas in ihnen zu leuchten beginnt oder ihnen Flügel verleiht. Eine solche Berührung lässt sich nicht gewollt herbeiführen. Sie geschieht einfach, manchmal im Konzert, vielleicht auch im Kino oder beim Lesen eines Buches, oft draußen in der Natur, aber gelegentlich auch beim Besuch einer Kunstaussstellung oder eines Museums. Und sehr oft auch in einer berührenden Begegnung mit einem anderen Menschen.

Besonders stark verwickelte und deshalb oft auch besonders erfolgreiche Personen strengen sich sehr an und haben auch gut gelernt, sich durch nichts und niemanden berühren zu lassen. Deshalb fällt ihnen ihre Entwicklung auch besonders schwer. Ein erster hilfreicher Schritt in diese Richtung ist der Versuch, künftig etwas achtsamer mit sich selbst und mit anderen umzugehen. Weil das schon viele Führungskräfte bemerkt haben, gibt es immer mehr Angebote für Achtsamkeits- oder Mindfulnessstrainings. Wer auf diese Weise seinen alten Schutzpanzer etwas durchlässiger macht, kann dann auch leichter den Weg zu sich selbst wiederfinden.