

Emotionale Selbstorganisation in Stresssituationen

**„Wie unsere emotionalen Systeme uns beim Denken, Entscheiden und
Arbeiten helfen können.“**

**Vortrag im Studium Generale der DHBW
Bad Mergentheim 07.05.2013**

Verf.: Prof. Dr. med. Reinhard Plassmann

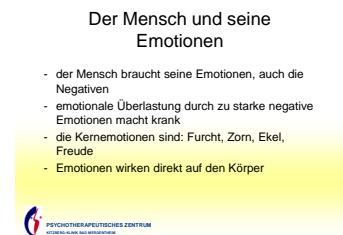
**Psychotherapeutisches Zentrum
Erlenbachweg 24
97980 Bad Mergentheim
Tel.: 07931 – 5316 – 1302
E-Mail: r.plassmann@ptz.de**



1. Was ist emotionale Selbstorganisation?

Liebe Hörerinnen und Hörer, lieber Herr Prof. Kim,

in der stationären Psychotherapie sind wir mit Krankenbehandlung beschäftigt und haben bei dieser Gelegenheit die Tätigkeit und die Bedeutung der emotionalen Systeme unserer Patienten kennen gelernt. Langfristige und übermäßige emotionale Belastung führt zu Gesundheitsstörungen. Aus diesen Erkenntnissen haben sich äußerst fruchtbare Behandlungsstrategien ergeben, mit denen wir unsere Patientinnen und Patienten lehren, emotionale Belastungen zu erkennen, abzubauen, zu regulieren, die Rolle zu verstehen, die Emotion und emotionale Belastung beim Krankwerden gespielt hat.



Emotionale Belastung entsteht dadurch, dass ein Mensch über einen längeren Zeitraum *negative Emotionen* übermäßig stark entwickelt. Negative Emotionen sind dabei weder etwas Schlechtes, noch etwas Unnützes. Sie haben sich im Zuge der menschlichen Evolution entwickelt, weil sie nützlich sind. Ein starker Wutaffekt mag uns unangenehm sein, wenn wir das Ziel haben, sachliche und vernünftige Menschen zu sein. Dieser Wutaffekt wird uns aber zugleich klar machen, dass sich irgendetwas in der aktuellen Situation stark mit unseren eigenen Bedürfnissen streitet. Ein Wutaffekt sagt: Ich will das nicht und gibt uns zugleich die Energie, das, was wir nicht wollen, zu stoppen und das, was wir wollen, herbei zu führen. Das Gleiche gilt für einen Angstaffekt. Er mag ebenfalls unangenehm sein, wir wollen lieber keine Angst haben und doch ist ein Angstaffekt ein starkes Signal, zu bemerken, dass wir uns von etwas Mächtigem bedroht fühlen, auch dieser Angstaffekt wird uns die Energie geben, über die Situation, die sich bedrohlich anfühlt, intensiv nachzudenken, die Natur der Bedrohung zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen.

Im menschlichen Gehirn haben sich deshalb im Zuge der Evolution eine ganze Anzahl sogenannter *emotionaler Systeme* entwickelt, das bestuntersuchte ist das Furchtsystem (Ledoux 2001).

Die genaue Zahl solcher emotionaler Systeme, die wahrscheinlich ziemlich unabhängig voneinander arbeiten, ist noch nicht bekannt, mit großer Wahrscheinlichkeit gibt es mindestens vier und zwar für die Kernemotionen von Furcht, Zorn, Ekel und Freude.

Der Grund dafür, dass wir uns in der Krankenbehandlung so intensiv mit Emotionen beschäftigen müssen, liegt in der enormen Macht der Emotionen, die ihnen biologisch verliehen ist. Menschen reagieren auf starke belastende, also negative Emotionen, sofort mit dem Versuch, sie irgendwie abzubauen und werden von diesem Versuch häufig so gefangen genommen, dass für ein normales Leben kein Raum mehr bleibt. Eine junge Frau, die voll quälender Zweifel an ihrem eigenen Wert ist, kann diese negativen Gefühle zu vermindern versuchen, indem sie Meisterin im Fasten wird und dadurch Siegerin der Konkurrenz um das Dünnssein. Vielleicht wird sie die ursprünglichen Selbstzweifel eine Zeit lang weniger empfinden, aber ihr Leben wird von diesem Kampf mit den negativen Emotionen und der Magersucht, die sie praktiziert, völlig blockiert sein.

Emotionen ist auch die Macht verliehen, auf Nervenbahnen, die direkt vom emotionalen Zentrum zu den Zentren der Körperregulation verlaufen, Körperfunktionen zu beeinflussen, was zunächst eine sinnvolle Sache ist. Bei Angst und Zorn spannen sich die Muskeln an, weil es ja zu Kampf oder Flucht kommen könnte, der Blutdruck steigt an, Stresshormone werden in großer Menge ausgeschüttet. Langanhaltende, nicht abgebaute negative Emotionen werden aber aus diesem Grund auch immer Regulationsstörungen im Körper hervorrufen (Le Doux 2001).

Ich halte es nun für sinnvoll, wenn nicht nur Patienten die Macht ihrer emotionalen Systeme kennen. Emotionale Systeme können viel mehr, als nur manchmal krank zu machen und wir brauchen die Zusammenarbeit mit ihnen nicht nur zum Gesundwerden, sondern interessanterweise zum Denken, zum Entscheiden, zum Aufmerksamsein und zum Energie haben.

- Sie regulieren
 - seelische Energie
 - Konzentration
 - Aufmerksamkeit
 - Denkvorgänge

Ich schlage also vor, in diesem Vortrag so vorzugehen, dass wir zunächst die negative und positive Macht unserer emotionalen Systeme betrachten und überlegen, wofür wir sie im Berufsleben und im Alltag brauchen oder anders ausgedrückt: Wann wir überhaupt nicht daran vorbeikommen, uns mit unseren emotionalen Systemen zu verbünden.

2. Was macht der Verstand, was machen die emotionalen Systeme?

Für die Tätigkeit von Führungskräften beispielsweise ist ganz typisch, mit hoher Konzentration über Probleme nachzudenken, Entscheidungen in großer Zahl zu treffen und mit Energie für deren Verwirklichung zu sorgen.

Dieser Ablauf von Problemidentifikation, Problemanalyse, Lösungssuche, Umsetzung hört sich sehr logisch an und spricht den Verstand an. Man könnte deshalb und das ist die verbreitete Sichtweise, annehmen, das Ausüben einer Leitungsfunktion werde hauptsächlich vom Verstand geleistet.

Wenn es so wäre, bräuchten wir diesen Vortrag nicht.

Es ist nämlich anders: Die *emotionalen* Systeme des Menschen regulieren die seelische Energie, die Konzentration, die Aufmerksamkeit, der größte Teil der Denkvorgänge findet unbewusst statt und wird von Emotionen gesteuert.

All das überrascht ein wenig, weil wir uns doch gerne als überwiegend vernunftgesteuert sehen wollen. Große, sehr kreative Geister haben aber schon lange beobachtet, wie ihre eigenen Denk- und Erkenntnisprozesse ablaufen:

Sigmund Freud gab einem Bekannten den Ratschlag:

Wenn ich eine unwichtige Entscheidung treffen muss, halte ich es für sinnvoll, alle Vor- und Nachteile abzuwägen. Bei sehr wichtigen Entscheidungen jedoch, muss

die Entscheidung aus dem Unbewussten kommen, aus etwas in uns selbst. (Zitiert nach Dijksterhuis 2010, Seite 116.)

Man nennt diesen von Freud, aber auch von Schopenhauer und Einstein beschriebenen Vorgang, wie komplexe Lösungen gefunden werden, das *unbewusste oder intuitive Denken*.

Zu diesen Erkenntnissen der großen Geister ist in den letzten Jahren die moderne Emotionsforschung hinzugekommen mit äußerst eindeutigen Ergebnissen.

In einem ersten Schritt können wir uns die wichtigsten Forschungsergebnisse anschauen und im Anschluss daran überlegen, wie wir uns die Macht der emotionalen Systeme in Stresssituationen, z. B. im Beruf, zu Nutze machen.

Beginnen wir also mit der Frage: Was tun unsere emotionalen Systeme, was können sie, wozu brauchen wir sie, wie nutzen wir sie?

Fangen wir mit dem Denken an.

Denken und Emotionen

- bewusstes Denken: 60 bits/s
- intuitives, unbewusstes Denken: 11,2 Mio. bits/s



Der gängigen Vorstellung würde entsprechen, dass Denken vom Bewusstsein, vom logischen Verstand erledigt wird. Die Gehirnforschung der letzten Jahre hat allerdings etwas ganz anderes herausgefunden. In vielen Experimenten hat sich gezeigt, dass die Verarbeitungskapazität des bewussten Verstandes erstaunlich begrenzt ist. Nimmt man die für Computer gängige Maßeinheit, so schätzt man die Verarbeitungskapazität des bewussten Arbeitsgedächtnisses auf maximal 60 Bits pro Sekunde. Die Verarbeitungskapazität unbewusster, intuitiver Denkvorgänge hingegen scheint nahezu unbegrenzt zu sein, sie wird auf etwa 11,2 Millionen Bits pro Sekunde geschätzt, also 200.000 Mal höher (Dijksterhuis 2010, Seite 34).

Welcher Vergleich passt am Besten? Ist unser Bewusstsein ein Hochhaus mit vielen Etagen, unter dem ein sehr viel kleinerer unterirdischer Bereich ist, die Tiefgarage, das Un-

bewusste? So ist es nicht. Ist unser Gehirn wie ein Eisberg, ein Fünftel über der Wasseroberfläche, ein Fünftel unter der Wasseroberfläche? Auch so ist es nicht. Viel eher ist es so: Unser Bewusstsein ist ein Ruderboot auf dem Bodensee des Unbewussten.

Das bedeutet: Wenn wir die Leistungsfähigkeit unseres Gehirnes nutzen wollen, dann müssen wir uns mit den unbewussten intuitiven Denkvorgängen verbünden.

Wie geht das vor sich und was hat das mit Emotionen zu tun?

Unser unbewusstes Denkvermögen mit seiner ungeheuerlichen Kapazität bedient sich der emotionalen Systeme, um seine eigene Tätigkeit zu steuern oder umgekehrt: Die emotionalen Systeme steuern die unbewussten Denkvorgänge. Man hat das in unzähligen originellen Experimenten nachgewiesen.

Eines davon ist das „dünne Scheiben-Experiment“.

Man hat Studenten eine kurze Videosequenz eines Hochschuldozenten gezeigt, den sie nicht kannten. Sie schätzten aufgrund dieses kurzen Eindruckes die Kompetenz des Dozenten genau so zutreffend ein, wie die Teilnehmer des kompletten Seminars bei diesem Dozenten, obwohl die Studenten der ersten Gruppe völlig auf ihre intuitive Beurteilung angewiesen waren (Dijksterhuis, Seite 55).

Wie macht unser intuitives Denken das? Es nimmt die emotionalen Systeme zur Hilfe und deren Fähigkeit, enorm komplexe Informationen zu verarbeiten und zu bewerten, mit einer Geschwindigkeit und Treffsicherheit, mit der unser Verstand dies niemals könnte.

Wenn wir mit einem komplexen Problem befasst sind, rechnet unser Gehirn im Hintergrund zahlreiche Lösungen durch und unsere emotionalen Systeme sind Meister darin, gute Lösungen zu erkennen und zwar an ihrer *Stimmigkeit*. Alles passt. Diese Lösung fühlt sich gut an.

Die moderne Hirnforschung kommt aufgrund ihrer Untersuchungen der Denkvorgänge zu dem Schluss, dass wir im Stande sind, mit drei verschiedenen Methoden zu Denken und Entscheidungen zu treffen:

- schnelles intuitives Denken
- langsames intuitives Denken
- bewusstes Denken



- Schnelles intuitives Denken.
- Langsames intuitives Denken.
- Bewusstes Denken.

Alle drei sind als Möglichkeit in unserem Gehirn angelegt und alle haben ihren Sinn. Man wird am erfolgreichsten sein, wenn man stets dafür sorgt, auf das jeweilige Problem das jeweilige passende Lösungsverfahren anzuwenden.

Schnelles intuitives Denken brauchen wir immer dann, wenn innerhalb von Sekunden oder Sekundenbruchteilen eine Situation emotional bewertet und entschieden werden muss.

Beispiel: Mir fällt mein Handy aus der Hand. Innerhalb von ca. 15 Millisekunden greife ich, vollkommen ohne nachzudenken, in die Luft an jene Stelle, an der das Handy gleich vorbeifallen wird und fange es auf.

Fällt mir hingegen ein Brotmesser aus der Hand, so entscheide ich ebenfalls innerhalb von Millisekunden und bringe ohne bewusst nachzudenken, sowohl meine Hände, wie auch meine Füße in Sicherheit. Es sind in beiden Fällen meine emotionalen Systeme, speziell mein Furchtsystem, was hier entschieden hat.

Weder der Verstand, noch das Bewusstsein haben zu solchen Entscheidungen nennenswert beigetragen. Die Entscheidungen des schnellen intuitiven Denkens fallen unbewusst blitzschnell und unglaublich treffsicher. Auch im beruflichen Kontext kommen sehr häufig Situationen vor, in denen diese Fähigkeit nützlich ist. Das sind vor allem *kommunikative Situationen*. Die meisten Gesprächssituationen sind ihrem Wesen entsprechend nicht genau vorherplanbar. Sie bestehen aus einer Kette spontan, im Moment entstandener Konstellationen. Wenn beispielsweise der Abteilungsleiter mit einem wichtigen Kunden Verhandlungen über einen möglichen größeren Auftrag führt, so wird der erfahrende Abteilungsleiter bei nahezu jedem Satz, den er sagt, intuitiv überprüfen, ob dieser Satz eine negative oder positive Reaktion auslösen wird. Solche Entscheidungen können in der Ge-

schwindigkeit, in der sie notwendig sind, nur mit dem schnellen intuitiven Denken getroffen werden und sind von größter Nützlichkeit. Das Verhandlungsergebnis wird nur zum Teil von Qualität und Preis des Produktes abhängen, zum eher größeren Teil wird es davon abhängen, wie sich der Gesprächspartner im Gespräch gefühlt hat. Wenn Sätze gefallen sind, die ihn nachhaltig gestört und geärgert haben, so wird das seine Geschäftsentscheidung nachhaltig beeinflussen. Dies sind Erfahrungen, die europäische Manager in großer Zahl in Asien gemacht haben, wo der Vertragsabschluss erst getätigt wird, nachdem sich in vielen persönlichen Kontakten positive Kommunikation entwickelt hat.

Von langsamen intuitiven Entscheidungen war schon mehrfach die Rede, in sie fließt die emotionale Bewertung einer Situation oder Problemlage ein, der hintergründige, intuitive Denkvorgang bekommt genügend Zeit und Raum, alle Informationen werden aufgenommen und mitverarbeitet. Immer wieder schiebt sich eine vorläufige Lösungsidee in das Bewusstsein, verbunden mit dem Gefühl: Die Idee ist gut, aber noch nicht gut genug. Der Denkvorgang läuft weiter.

Eine langsame intuitive Entscheidung braucht um so mehr Zeit, je komplexer das Problem ist, einige Tage oder einige Wochen. Unser bewusster Verstand ist in dieser Zeit nur Assistent, liefert konkrete zusätzliche Daten. Das Ergebnis des Denkvorganges wird man daran erkennen, dass es sich bei Berücksichtigung aller bekannten Aspekte *gut anfühlt*. Dieses im verzögerten intuitiven Prozess gefundene Ergebnis hat dann stets auch die Eigenschaft, dass es zum eigenen emotionalen Wertesystem, also zu mir als Persönlichkeit, passt, eine äußerst wichtige und wertvolle Eigenschaft. Wir brauchen diesen Typ des langsamen intuitiven Denkens, wenn wir uns für einen Beruf, einen Partner, eine Stadt entscheiden, wenn wir im Beruf weitreichende strategische Entscheidungen treffen.

Solche Entscheidungen mit dem schnellen intuitiven Denken treffen zu wollen, hieße, beispielsweise strategische Entscheidungen aus dem Bauch heraus zu treffen, aufgrund eines vordergründig wahrnehmbaren Teilaspektes. Das langsame intuitive Denken berücksichtigt aber nicht nur die im unmittelbaren Moment zur Verfügung stehende Information, sondern die gesamte Komplexität.

Das intuitive Denken ist eine gewaltige Maschine in uns und sie wird von unseren emotionalen Systemen bedient. Diese Maschine ist aber auch leicht störbar, z. B. durch Alkohol, Bildschirmkonsum oder Schlafmangel. Wer morgens mit guten Ideen aufwachen möchte,

sollte abends nur wenig Alkohol trinken, keine Horrorfilme anschauen und lang genug schlafen.

Der dritte Typ des Denkens sind **bewusste Entscheidungen**. Unser bewusster Verstand ist bislang ein wenig schlecht weg gekommen. Das hat er keinesweges verdient, er ist ein wunderbares Instrument, aber nur für ganz bestimmte Zwecke. Wir brauchen ihn für einfache, aber präzise Entscheidungen, die auf wenigen Fakten beruhen:

- Einen Vertrag juristisch prüfen.
- Die Bilanz eines Unternehmens prüfen.
- Die Formalqualifikation eines neuen Mitarbeiters feststellen.
- Das politische Programm einer Partei prüfen

Für demokratische Wahlvorgänge brauchen wir unseren bewussten Verstand möglicherweise viel weniger, als allgemein angenommen wird. Man hat in einem interessanten Experiment amerikanischen Bürgern eine Sekunde lang das Foto eines Wahlkandidaten gezeigt, den sie bisher nicht kannten. Sie sollten dann intuitiv einschätzen, welche Eigenschaften sie diesem Kandidaten zuschreiben, dabei auch die Eigenschaft *Kompetenz*. Dann hat man die tatsächliche Wahl abgewartet und gefunden, dass diese intuitive Beurteilung der Kompetenz 70 % der Wahlergebnisse vorhersagen konnte (Dijksterhuis 2010, Seite 99).

Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden also Wahlentscheidungen sehr stark mit dem schnellen intuitiven Denken getroffen und nicht mit dem bewussten Denken. Politiker, die erfolgreich sein wollen, sind also gut beraten, eine intuitiv positive emotionale Reaktion hervorzurufen, insbesondere sollten sie kompetent aussehen. Noch besser, sie sollten kompetent sein. Natürlich werden politische Wahlentscheidungen auch in großem Umfang von bewusst getroffenen Analysen des politischen Programmes der Repräsentanten beeinflusst und das ist gut so.

Aufmerksamkeit und Emotionen

- die emotionale Bewertung entscheidet, ob etwas bewusst wird oder nicht
- Unwichtiges oder Unerwünschtes wird nicht bewusst



Kommen wir nun zu einer weiteren Fähigkeit unserer emotionalen Systeme: Die **Regulation der Aufmerksamkeit**. In unser Bewusstsein kommen nur jene Dinge, die emotional als bedeutsam eingeschätzt werden. Das beginnt mit den Träumen. Wir träumen jede Nacht unzählige Bilder und Geschichten, aber nur ganz wenige davon werden uns in das Bewusstsein geschickt, sodass wir uns daran erinnern. Es sind diejenigen Traumbilder, die emotional als bedeutsam empfunden wurden. Die Träume sind die **U-Mails**, die uns die Tiefe unserer Seele nachts schickt. Die Emotion entscheidet, dass dieser Traum wichtig sei und dass sich unsere bewusste Aufmerksamkeit deshalb darauf richten soll.

Wie weit die Fähigkeit der emotionalen Systeme reicht, Aufmerksamkeit und Bewusstsein zu steuern, zeigte das berühmte Gorilla-Experiment. (Simons und Chabris 1999).

Man stellte zwei Mannschaften auf von je drei Spielern, die Weißen und die Schwarzen, die sich einen Ball zuspielten. Beobachter hatten die Aufgabe, die Ballkontakte genau zu zählen, sie mussten also ihre Aufmerksamkeit maximal auf diese Aufgabe konzentrieren. Während des Spieles lief dann eine Frau im schwarzen Gorilla-Kostüm mitten durch das Spielfeld. Als man nach dem Spiel die Beobachter nach dem Gorilla fragte, waren 49 % sehr erstaunt, sie hatten keinen Gorilla gesehen. Sie hatten natürlich einen Gorilla gesehen, aber emotional als unwichtig klassifiziert, weil sie ja mit dem Zählen der Ballkontakte beschäftigt waren und hatten diese Wahrnehmung aus ihrem Bewusstsein entfernt.

Ähnliche Dinge spielen auch im Berufsleben eine erhebliche Rolle.

Die Aufmerksamkeit in eine bestimmte Richtung zu zwingen, obwohl sie dort nicht hin will, ist zwar möglich, aber enorm anstrengend und kann zu Burn-Out-Entwicklungen führen.

Wir tun im Beruf also gut daran, uns Arbeitsaufgaben und Arbeitsumgebungen zu suchen, die wir emotional positiv bewerten, dann schicken unsere emotionalen Systeme die Aufmerksamkeit in die richtige Richtung. Ich stelle beispielsweise bei mir fest, dass ich nach ungefähr 10 Stunden Klinikarbeit das Bedürfnis bekomme, etwas anderes zu tun; ich freue mich darauf, abends zu Hause eine längere Zeit zu lesen und zu schreiben. Dazu ist keinerlei Zwang erforderlich. Die Aufmerksamkeit will dort von selbst hin.

Kommen wir zum dritten großen Bereich, den unsere emotionalen Systeme regulieren: **die Energie**.

- emotionale Systeme regulieren die seelische und körperliche Energie
- es wird so viel Energie freigesetzt, wie es der emotionalen Bewertung entspricht



Die Evolution hat die Steuerung von Energie und Erregung in die Hände unserer emotionalen Systeme gelegt und dies hat sich offenbar über Jahr Millionen so bewährt, dass es die Evolution, sowohl beim Menschen, wie auch bei den höheren Tierarten, beibehalten hat.

Unsere emotionalen Systeme sind zu allererst äußerst leistungsfähige Bewertungssysteme von komplexen Situationen. Wenn aufgrund dieser Bewertung nichts zu tun ist, passiert auch in Bezug auf Energiefreisetzung nichts, weil man keine Energie braucht.

Ein Beispiel: Sie gehen auf dem Bürgersteig entlang und im Baum neben Ihnen startet ein Schwarm Krähen mit viel Geräusch. Die emotionale Bewertung dieses Vorganges ist: Unwichtig. Die Wahrnehmung wird nicht einmal bewusst, so wenig wie der Gorilla auf dem Spielfeld und löst keinerlei Energieschub aus.

Wird hingegen eine Wahrnehmung emotional als bedeutsam klassifiziert, setzt eine völlig andere Kaskade ein:

- Die Aufmerksamkeit wendet sich dem Ereignis zu.
- Die Emotion wird bewusst.
- Energie wird frei für das, was zu tun ist.

Ein Beispiel: Sie gehen in New York auf dem Bürgersteig entlang und sehen, dass Ihnen George Clooney entgegen kommt. Aufmerksamkeit, Bewusstsein, Energie sind schlagartig vorhanden. Im Näherkommen erkennen Sie: Es ist nicht George Clooney und das Objekt Ihres Interesses sieht nicht einmal besonders gut aus. In dem sich nun also die emotionale Bewertung verändert hat, sind Aufmerksamkeit, gefühlte Emotion und Energie innerhalb von Sekunden normalisiert.

Die Fähigkeit der emotionalen Systeme, Energie frei zu setzen, ist von lebenswichtiger Bedeutung, nicht nur für Urmenschen auf der Flucht vor Säbelzähntigern, sondern auch für den modernen Menschen im Dschungel der Großstädte.

Wenn mich irgendetwas deprimiert, weil ich keine Lösung weiß, fühle ich mich energielos, matt, lustlos, alt. Meine emotionalen Systeme stellen keine Handlungsenergie bereit, weil da keine Idee ist, die sich gut anfühlt. Plötzlich kommt mir jene Idee, auf die ich gewartet habe und die sich gut anfühlt. Es reißt mich förmlich hoch, schlagartig springt meine Denktätigkeit auf Hochtouren, ich platze vor Energie, meine Laune ist bestens. Natürlich werde ich die Energie dann nutzen, diese Lösungsidee zu durchdenken, zu verfeinern, strategisch auszuarbeiten.

Ich fasse zusammen.

Die Forschungsergebnisse und die eigenen Erfahrungen lehren uns Folgendes: Wir können im Leben und im Beruf nur erfolgreich sein, wenn wir uns mit den emotionalen Kräften verbünden, die in uns sind. Je mehr wir beruflich in der Verantwortung sind, desto mehr gibt es permanent zu bewerten, zu entscheiden, zu durchdenken, desto nützlicher und notwendiger ist Energie, die uns beflügelt, die Ziele, die wir als positiv bewerten, zu erreichen.

Wir brauchen also das Bündnis mit den Zentren der intuitiven Intelligenz und den Zentren der Energie in unserer Person.

Was aber heißt Bündnis? Wie sieht die Praxis der emotionalen Selbstorganisation aus?

3. Die Praxis der emotionalen Selbstorganisation.

Der Erfolgreichste wird Derjenige sein, der aktiv mit diesen mächtigen inneren Institutionen umgeht, sie nutzt, zähmt und ihnen bei der Arbeit hilft. Wie geht das vor sich, wie machen wir uns die Macht der emotionalen Intelligenz zu Nutze?

Emotionale Zentren versuchen stets sich zu regulieren, zu normalisieren, das emotional Extreme in einen Bereich zu bekommen, in dem die eigene Kreativität am Besten funktioniert.

Emotionale Selbstorganisation bedeutet also, den eigenen emotionalen Systemen das zu geben was sie brauchen, damit sie zu dem werden was sie sind, nämlich äußerst mächtige innere Helfer.

Die beiden wichtigsten Regulationsvorgänge, mit denen unsere emotionalen Systeme permanent beschäftigt sind und bei denen sie unser aktives Mitwirken brauchen, ist die **Regulation der Emotionsstärke** und die **Regulation der Emotionsqualität**.

Den Emotionen bei der Arbeit helfen: Die wichtigsten emotionalen Regulationsvorgänge

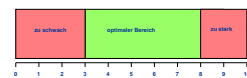
- Regulation der Emotionsstärke
- Regulation der Emotionsqualität



3.1 Regulation der Emotionsstärke.

Die Kreativität ist am Größten in einem optimalen Mittelbereich der Emotionsstärke, dem sogenannten **Toleranzfenster**:

Das Toleranzfenster
(window of tolerance)



Länger anhaltende, starke negative Emotionen sind unangenehm, sie blockieren das Denken und die Kreativität. Überstarke negative Emotionen setzen große Mengen von Energie frei, die aber nur Erregung erzeugt, keine nützlichen Aktivitäten. Die Gesundheitsschädlichkeit anhaltend starker negativer Emotionen rührt, wie besprochen, von der engen Verbindung der emotionalen Zentren zu den Zentren der Körperregulation her. Sowohl eine kurzfristig schockartige, wie auch eine langfristige emotionale Überlastung durch zu viele und zu starke negative Emotionen ist eine Regulationsstörung, bei der der ganze Organismus Schaden nimmt und Hilfe braucht.

Auch im Berufsleben kommen **schockartige emotionale Belastungen** regelmäßig vor. Sie sind mit starker Erregung verbunden, mit der Unfähigkeit, klar zu denken, mit einer völligen Fixierung der Aufmerksamkeit auf das negative Ereignis, mit starken unangenehmen Körperreaktionen und mit einem Überschuss an zielloser seelischer Energie. Emoti-

onale Selbstorganisation heißt in diesem Fall, die sogenannte **Über-dem-Limit-Situation** zu erkennen, also eine Überbelastung durch negative Emotionen in den roten Bereich hinein, in dem die Stärke der Erregung kein kreatives Denken und keine Lösungssuche mehr zulässt.

Je besser die eigene Wahrnehmung trainiert ist, solche Situationen zu erkennen, desto leichter fällt es, systematisch wirksame Gegenmaßnahmen einzuleiten, mit denen sich die emotionale Überbelastung in einen erträglichen Bereich regulieren lässt. Solche Maßnahmen sind sehr einfach, sie beruhen alle auf dem **Prinzip der Musterunterbrechung**.

Die Selbstberuhigungspause
Prinzip: Musterunterbrechung

- Weitung der Aufmerksamkeit
- Körperliche Schockmuster lösen
- Normale Kommunikation herstellen



In der Über-dem-Limit-Situation der emotionalen Übererregung ist die Aufmerksamkeit auf das erregende Thema und das erregende Gefühl eingeeengt. Wirksam ist deshalb die *Weitung der Aufmerksamkeit*. In eine ausreichend lange **Selbstberuhigungspause** gehört deshalb die Unterbrechung der Überlastung durch Blick aus dem Fenster, auf die Bäume, auf die Autos, die Menschen auf der Straße. Die Über-dem-Limit-Situation ist mit starken Körperreaktionen verbunden, wie z. B. Muskelspannung, erstarrte Körperhaltung, starr geradeaus oder nach unten gerichteter Blick. In die Selbstberuhigungspause gehört deshalb auch eine Unterbrechung dieser körperlichen Muster durch Umhergehen, eine Tasse Tee trinken, sich die Fingernägel feilen, auf die Toilette gehen, die Hände waschen. All diese Maßnahmen wirken durch das Prinzip **Musterunterbrechung**. Die Über-dem-Limit-Situation der überstarken negativen emotionalen Erregung folgt bestimmten Ablaufmustern, die in ihrem Kern biologisch im Gehirn angelegt sind. Die Gegenmaßnahmen wirken deshalb, weil sie dieses Übererregungsmuster nicht verstärken, sondern unterbrechen.

In der emotionalen Überlastungssituation durch zu starke negative Emotionen ist auch die normale Kommunikation beeinträchtigt. Der Mensch ist mit seinen Emotionen alleine. Zur Musterunterbrechung in der Selbstberuhigungspause kann deshalb auch gehören, *normale Kommunikation* herzustellen, also eine Kommunikation mit normalem emotionalem Gehalt. Das kann durchaus die Unterredung mit einem Mitarbeiter über irgendeinen alltäglichen Gegenstand sein.

Von dem früher noch mehr als heute allgemein üblichen Regulationsmittel, der Zigarettenpause, rate ich ab, geholfen hat es natürlich auch.

Sobald die emotionale Selbstregulation die eigene emotionale Belastung wieder in den Mittelbereich zurückgeführt hat, wird auch die kreative Denktätigkeit wieder einsetzen und es werden Ideen auftauchen, wie mit der Situation umzugehen sei.

3.2 Regulation der Emotionsqualität.

Der zweite wichtige Vorgang emotionaler Selbstorganisation ist die Regulation der Emotionsqualität.

Es ist in der modernen Emotionsforschung unbestritten, dass es zwei Arten von Emotionen gibt, Positive und Negative. Die Positiven sind z. B. Freude, Hoffnung, Stolz, Neugier, Liebe. Negative sind u. A. Furcht, Ekel, Ärger, Scham, Schuld.

Die positiven Emotionen haben alle die Eigenschaft, *etwas zu schaffen*, etwas aufzubauen. Die negativen Emotionen haben die Eigenschaft, etwas abzuwehren, etwas zu verhindern, vielleicht etwas zu zerstören. Die Einen sind die Ja-Emotionen, die Anderen die Nein-Emotionen.

Das heißt nicht, dass die Einen die Guten und die Anderen die Schlechten wären. Wir brauchen auch die negativen Emotionen dringend, sie sind sämtlich Selbstschutzsysteme. Die Vorstellung, Ärger und Zorn oder Scham wären, weil sie unangenehm sind, auch unnütz, ist ganz ungerecht. Ein Zornaffekt sagt: Das will ich nicht, das schadet mir.

Ein Beispiel: Sie fragen die Hotlinerin Ihres Handyproviders nach einer Tarifauskunft und bekommen einige Tage später einen Brief, dass Sie jetzt den Maxitarif für 49,- EUR pro Monat auf 24 Monate fest abgeschlossen haben. Der eigene Affekt: Zorn. Sehr gut. Man braucht diesen Zorn als Energiequelle für die nötige Handlung.

Zum Problem werden negative Emotionen, wenn sie die innere Szene *alleine* beherrschen. Unsere emotionalen Systeme suchen stets die innere Balance zwischen positiven und negativen Emotionen. Wenn beide innerlich präsent sind, beide ähnlich deutlich fühlbar sind, dann wird es zu einer inneren Kommunikation zwischen positiven und negativen

Emotionen kommen, zu einer Art Schwingung. In diesem Zustand ist die Kreativität am Größten.

Im beruflichen Kontext kann sich beispielsweise eine Lösungsidee, die in einer Konferenz vorgeschlagen wurde, im ersten Moment schlecht anfühlen, vielleicht weil sie auf unsympathische Weise vorgetragen wurde. Das ist natürlich kein Fehler der Idee selbst. Dann ist es gut, den eigenen emotionalen Systemen etwas Raum zu geben: Taucht noch eine andere Bewertung der Idee auf als diese erste Ablehnung? Man kann sich darauf verlassen, dass die eigenen emotionalen Systeme, solange sie nicht durch chronische Überbelastung oder Übermüdung gestört sind, normal arbeiten werden. Sie werden außer dem ersten noch einen weiteren und noch einen dritten Aspekt erzeugen, jeweils von ganz verschiedener emotionaler Qualität. Jede dieser Emotionen erzeugt Perspektiven und treibt eine lebhaftere Denktätigkeit an. Die verschiedenen Emotionen und Perspektiven verbinden sich dann auf eine fließende, schwingende Weise miteinander und erzeugen einen komplexen Strom neuer Ideen, bis eine Idee auftaucht, die sich *gut anfühlt*. Das ist *Kreativität*. Sie beruht auf einem ausgeglichenen Verhältnis negativer und positiver Emotionen.

An dieser Stelle wird deutlich, dass emotionale Selbstorganisation nicht nur für die einzelne Person gilt, sondern auch für Gruppen. Die Kreativität von Gremien, zum Beispiel verantwortungstragenden Leitungsgremien, hängt genauso wie die Kreativität des einzelnen davon ab, ob die Regulation der Emotionsstärke und die Regulation der Emotionsqualität gelingt.

In solchen verantwortungstragenden Gremien kann sich leicht angesichts einer schwierigen Aufgabe eine negative, gereizte, vielleicht aggressive Grundstimmung durchsetzen. Dies beeinträchtigt die Kreativität der Gruppe enorm. Was die Gruppe in diesem Moment braucht, ist eine Entemotionalisierung, also eine Reduktion der Emotionsstärke und sie braucht eine Ergänzung der emotional negativen Themen um positive. Im optimalen Fall wird die zuständige Leitungspersonlichkeit die Funktion übernehmen, dieser Gruppe das zu geben, was die Gruppe braucht um wieder kreativ zu werden, zum Beispiel mit einem Redebeitrag der zur Versachlichung beiträgt und damit zur Rückkehr der emotionalen Belastung ins Toleranzfenster und Redebeiträgen, die geeignete positive Aspekte ins Spiel bringen, beispielsweise gute Ideen, die in der Diskussion schon aufgetaucht sind, anerkennen, auch wenn die endgültige Lösung noch nicht gefunden ist.

Leitungspersonlichkeiten, die auf diese Weise die emotionale Selbstorganisation einer Gruppe unterstützen und der verantwortungstragenden Gruppe ihre Kreativität und Leistungsfähigkeit zurückgeben, werden sich auch nachhaltig den Respekt dieser Gruppe erwerben und dies mit gutem Grund. Es ist Aufgabe von Leitungspersonen, einzelnen Gruppen und dem ganzen Unternehmen das zu geben, was benötigt, um kreativ, also leistungsfähig sein zu können.

3.3 Lösungen, die nicht lösen.

Bei längerfristigen emotionalen Überlastungssituationen greift der Mensch, aus der Not der Überlastung heraus, sehr leicht zu Lösungsversuchen, die nicht helfen, sondern alles noch schlimmer machen.

Lösungen, die nicht lösen
(Beispiele)

- den Partner überlasten
- Bildschirmmissbrauch
- arbeitssüchtiges Verhalten



Seine eigene emotionale Überlastung abends auf den Partner loszulassen, wird dazu führen, dass man statt einem, nun zwei Probleme hat: Beruf und Partnerschaft. Starker Bildschirm- oder Alkoholkonsum lähmt die inneren Verarbeitungsvorgänge, statt ihnen zu helfen.

All diese Lösungsversuche, die nicht lösen, haben die Eigenschaft, enorme Mengen der eigenen Ressourcen zu verzehren. Eine gegenwärtig verbreitete Lösung, die nicht löst bei emotionalen Belastungssituationen ist der *übermäßige Medienkonsum*. Bei jüngeren Menschen sind das überwiegend die sozialen Online-Netzwerke, wie Facebook und Computerspiele, bei der Generation mittleren Alters meist der traditionelle Fernsehkonsum. Der durchschnittliche Fernsehkonsum der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland liegt bei ungefähr 4 Stunden pro Tag und man kann vermuten, dass bei sehr vielen Fernsehkonsumenten das eigentliche Motiv nicht die Freude an den Inhalten der Sendung ist, sondern der Wunsch, emotionale Spannung abzubauen beim Schauen von Irgendetwas. Dadurch geht extrem viel Zeit und seelische Energie verloren, die besser verwendet werden könnte. Solche Lösungen, die nicht lösen, also die emotionale Belastung nicht reduzieren, sondern erhöhen, müssen erkannt und durch einen aktiven bewussten Beschluss gestoppt werden.

4. Schluss

Die emotionalen Systeme unseres Gehirnes sind permanent aktiv und sie sind sehr mächtig. Sie regulieren das intuitive Denken, die Aufmerksamkeit, die Energie der Person. Trotz ihrer enormen Fähigkeiten sind sie auch störbar. Deshalb ist es sinnvoll, etwas über ihre Tätigkeit zu wissen, ihnen bei der Arbeit zu helfen und sich auf diese Weise ihre Macht zu Nutze zu machen.

Emotionale Selbstorganisation vollzieht sich kurz zusammengefasst in diesen typischen Schritten:

Die Schritte der emotionalen Selbstorganisation

- Etwas über die Arbeitsweise unserer emotionalen Systeme wissen.
- Die Macht der emotionalen Systeme in der eigenen Person akzeptieren.
- eigene Verhaltensweisen erkennen, die nicht funktionieren, z. B. Burn-Out-Verhalten.
- Stattdessen funktionierende Regulationstechniken einsetzen: Emotionsstärke regulieren, positive und negative Emotionen im Gleichgewicht halten.



1. Etwas über die Arbeitsweise unserer emotionalen Systeme wissen.
2. Die Macht der emotionalen Systeme in der eigenen Person akzeptieren.
3. Strategien erkennen, die nicht funktionieren, z. B. Burn-Out-Verhalten, Übergebrauch von Bildschirmmedien.
4. Stattdessen funktionierende Regulationstechniken einsetzen: Emotionsstärke regulieren, positive und negative Emotionen im Gleichgewicht halten.

Das Ergebnis dieser Maßnahmen wird nicht sein, dass alle Probleme gelöst sind und sich vollständiges Wohlbefinden einstellt. Das Ergebnis wird viel mehr sein, dass die mächtige innere Maschine unserer emotionalen Systeme seine Arbeit wieder so gut macht wie sie es vermag.

Mehr brauchen wir übrigens auch nicht von uns verlangen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit !



Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Literaturverzeichnis:

Bohne, M. (2010): Klopfen mit PEP. Prozessorientierte energetische Psychologie in Therapie und Coaching. Carl-Auer-Systeme-Verlag Heidelberg

Burtscher, E., Eppler-Tschiedel, M., Gerz, W., Suntinger, A. (2001): AK-Meridiantherapie. Synthese der Akupunkturlehre und Applied Kinesiology. Wörthsee (AKSE). Carl-Auer-Verlag Heidelberg

Dijksterhuis, A. (2010): Das kluge Unbewusste. Denken mit Gefühl und Intuition. Klett-Cotta Verlag

Gallo, F. P. (2002): Handbuch der energetischen Psychotherapie. Kirchzarten (VAK). Carl-Auer-Verlag Heidelberg

Le Doux, J. (2001): Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen. Deutscher Taschenbuch-Verlag

Simons und Chabris, (1999): Gorillas in our midst: sustained inattention blindness for dynamic events. Perception Vol. 28, Pages 1059 – 1074.