



Wenn die Amygdala feuert

Krisenverhalten im Lichte der Neurobiologie

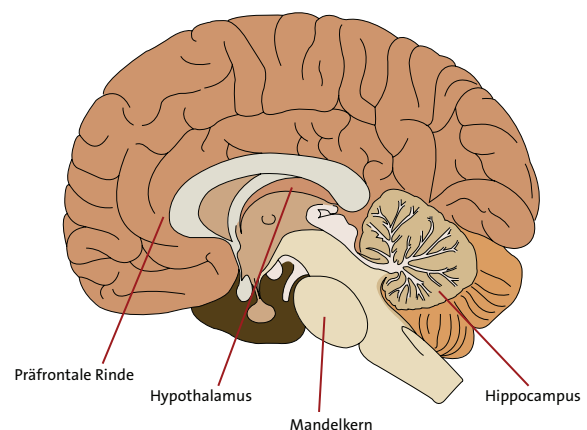
Wenn es eng im Unternehmen wird, können wir viele Spielarten irrationalen Verhaltens beobachten. Warum ist das so und wie können wir gegensteuern? Dazu liefern uns neuste Ergebnisse der Neurobiologie wertvolle Hinweise.

Was passiert in unserem Gehirn, wenn wir unter Stress stehen? Und welche Auswirkungen hat das auf das Verhalten von Führungskräften, die vorrangig unter Angst und Druck ihr Unternehmen durch die Krise führen? Ein jahrtausende altes Gefahrenabwehrsystem wird angeworfen, in dessen Zentrum zwei kleine Gebilde hinter dem Schläfenlappen unseres Gehirns stehen: die Mandelkerne, auch Amygdala genannt. Dieses System hat sich in der Evolution herausgebildet, ist millionenfach bewährt und steuert unser Verhalten noch heute.

Amygdala – das menschliche Gefahrenabwehrsystem

Wenn die Amygdala übernimmt, werden wir auf die Bewältigung unmittelbarer Gefahren getrimmt und unser System schaltet auf Kampf, Flucht oder Totenstarre. Unser Körper wird darauf in Sekundenschnelle vorbereitet: Muskelspannung, Herzschlag und Blutdruck steigen. Die Gehirnrinde und damit unsere Fähigkeiten nachzudenken, werden heruntergefahren. Die Symptome im Verhalten sind schnell erkennbar: hektisches, aufgeregtes Agieren ohne Plan und Ziel, schnell eskalierende Konflikte, Rückzug und Resignation, viele Betroffene stecken einfach den Kopf in den Sand.

Das Gehirn und die stressrelevanten Zentren
(nach Gerald Hüther 2006)

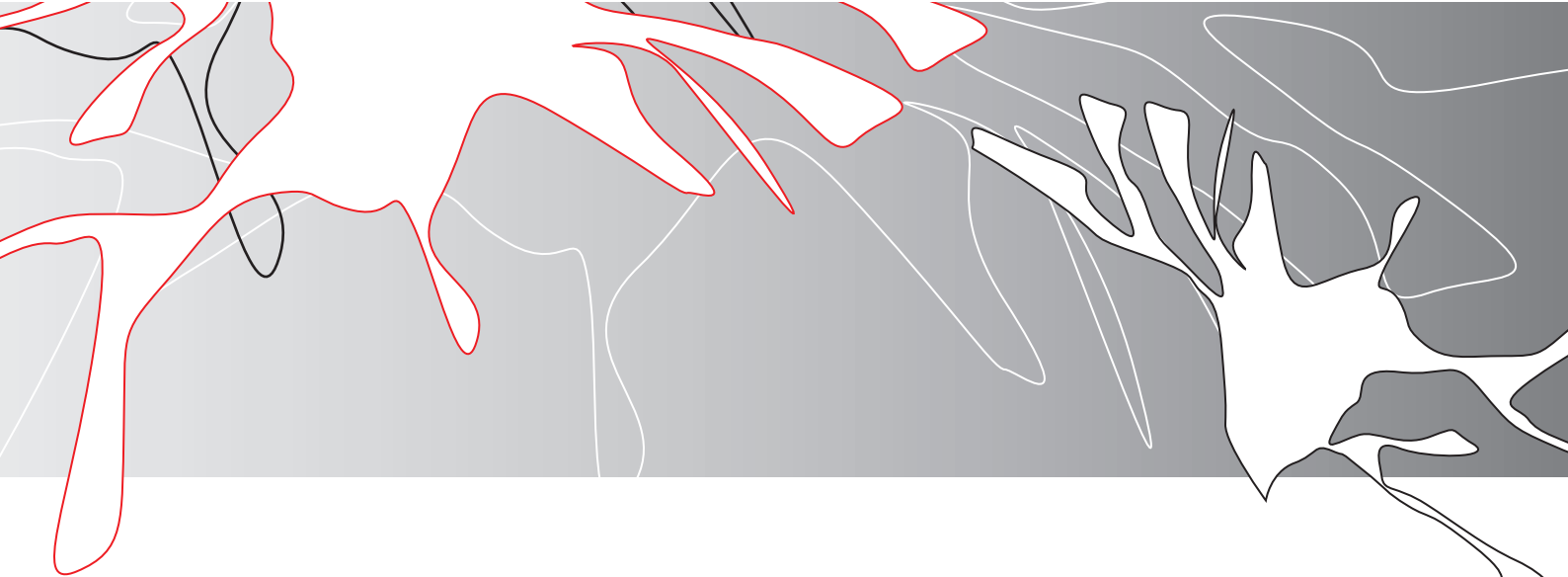


Der Mandelkern (Amygdala) aktiviert den Körper bei Gefahr über den Hypothalamus. Der Hippocampus ist für differenzierende Informationsverarbeitung notwendig, in der präfrontalen Rinde werden Informationen gebündelt. Handlungsplanung und Risikoabschätzung laufen hier ab. Sie können – wenn sie intakt sind – die Mandelkern-Region bremsen, quasi „beruhigen“. Das Problem: unter Dauerstress werden die präfrontale Rinde und der Hippocampus geschädigt!

Neue Gefahren, alte Abwehrmechanismen: eine schädliche Kombination

Fatal an der Sache ist: diese automatische Reaktion half uns zwar in der Vergangenheit mit Angreifern und unmittelbaren Bedrohungen umzugehen, aber heutige Bedrohungen sehen anders aus: sie wirken langfristig und sorgen für Dauerstress. Und darauf ist das System nicht ausgelegt – es hat sogar ungemein schädliche Folgen:

- Unser Vermeidungssystem wird hochgefahren. Wir reagieren im Sinne von „weg von“ statt „hin zu“. Die praktische Folge: Menschen machen sich kein Bild von der Lage, analytische Fähigkeiten werden reduziert.



- Unsere Aufmerksamkeit wird auf die unmittelbare Bedrohung fokussiert. Wir sind auf Lauer- und Dauerstress, reagieren übereilt und überhitzt. Wichtige Informationen werden in der Hektik übersehen.

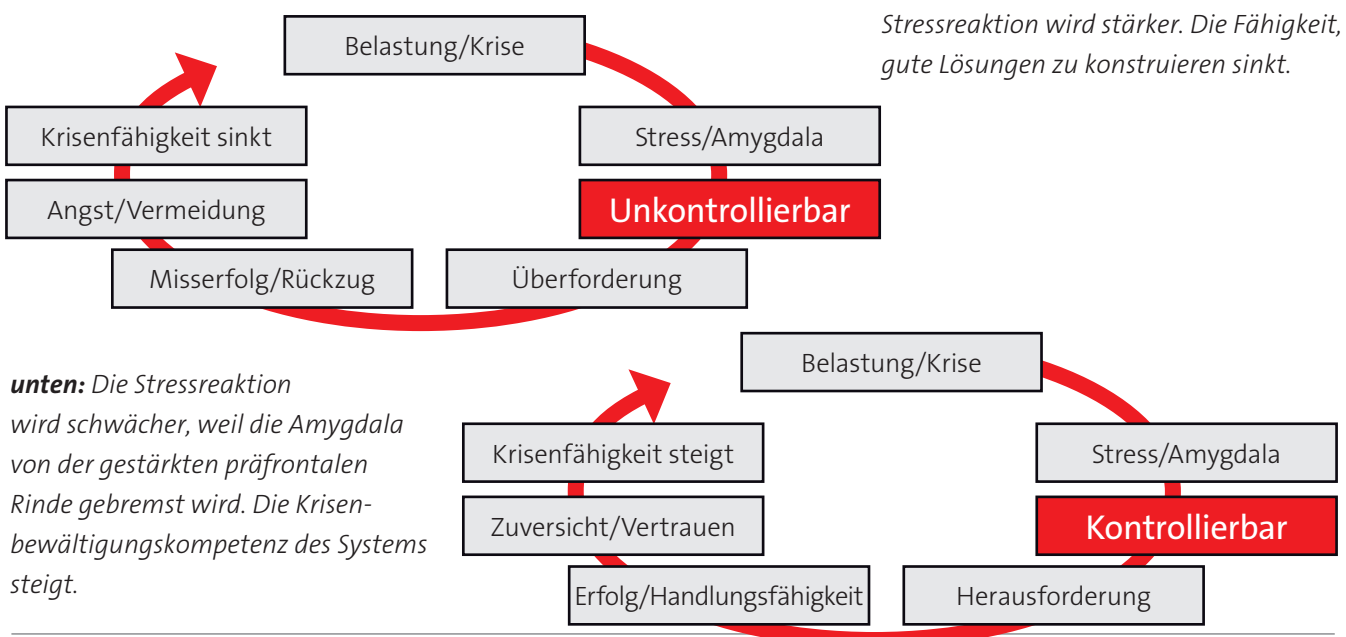
Je ausgelieferter und ohnmächtiger wir uns fühlen, desto mehr wird das Stresshormon Cortisol ausgeschüttet. Das hat fatale Folgen: Es zerstört Hirnstrukturen, die für differenzierende Lagebeurteilung, besonnene Handlungsplanung und Bewältigung von Komplexität unabdingbar sind (präfrontale Rinde und Hippocampus). Ein teuflischer Kreislauf entsteht: Menschen werden unter Dauerstress immer unfähiger, auf Herausforderungen gut zu reagieren, psychische und psychosomatische Störungen häufen sich.

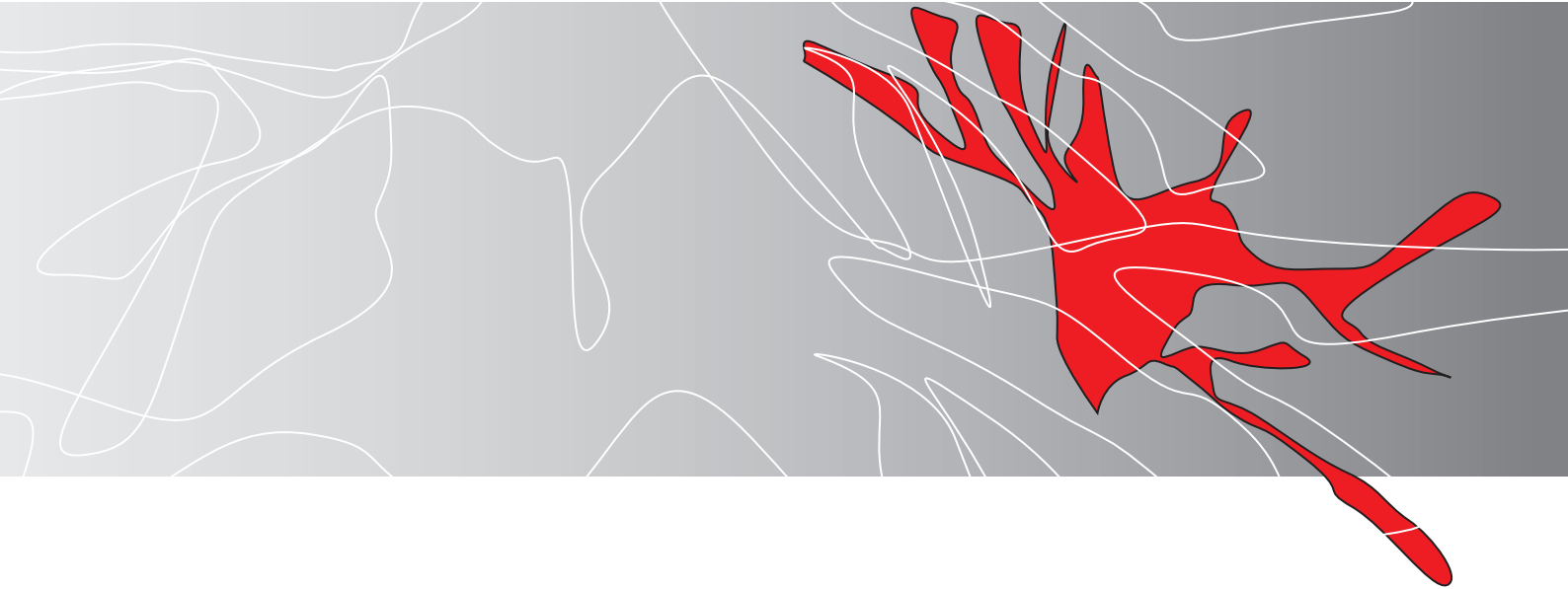
Transparenz und Handlungsspielräume „beruhigen“ die Amygdala

Der israelische Forscher Aaron Antonovsky hat im Rahmen seines Konzepts der Salutogenese erforscht, wie Menschen Extrembelastungen überstehen und unter großem Stress handlungsfähig und psychisch gesund bleiben. Es sind drei einfache Rezepte, die er herausfand:

- 1. Information:** Menschen, die wissen, was auf sie zukommt, werden von den Geschehnissen weniger überrascht und überwältigt. Sie können sich orientieren und bewusster handeln.
- 2. Sinn:** Menschen, die einen Sinn im Geschehen erkennen oder herstellen können, gehen auch schwierige Wege mit.
- 3. Gestaltungsmöglichkeit:** Wenn wir in Krisen handeln, etwas zur Bewältigung beitragen können und nicht nur hilflos ausgeliefert sind, verbessert das dramatisch unsere Fähigkeit und Bereitschaft, Krisen durchzustehen.

Stresskreisläufe – kleine Unterschiede und große Folgen





Wer also auf produktive Mitarbeiter Wert legt, die anpacken und auch in schwierigen Zeiten besonnen und engagiert handeln, wird sie gut informieren, Hintergründe der gewählten Strategien erläutern und Räume der Mitgestaltung eröffnen. Das Argument, in Krisen fehle dazu die Zeit, zieht nicht. Das Gegenteil ist der Fall. Allzu hektisches Handeln produziert eine Menge Probleme: „trouble-shooting“ frisst große Zeitressourcen, ganz abgesehen von den Verlusten an Produktivität durch verunsicherte und demotivierte Mitarbeiter.

Mit kooperativer Führung den Zusammenhalt fördern

Neben den Faktoren von Antonovsky gehört zur Krisenbewältigung auch, aus den Akteuren ein schlagkräftiges Team zu bilden, die miteinander und nicht gegeneinander agieren.

Dr. Franz Netta, Vice President HR bei Bertelsmann, hat im März diesen Jahres auf einer Forschungstagung eine beeindruckende Studie zu diesem Thema präsentiert. Es wurde nachgewiesen, dass partnerschaftliche Führung unmittelbar mit wirtschaftlichem Erfolg (Umsatzrendite, Marktanteile, Wertschöpfung etc.) korreliert. Gleichzeitig steigen die Produktivität und die Identifikation mit dem Unternehmen, Krankstände sinken.

Das ist nicht zum Nulltarif zu haben. Führungskräfte müssen lernen, wie sie gerade unter Krisenstress und wirtschaftlich sehr fordernden Rahmenbedingungen einen kooperativen Führungsstil praktisch umsetzen können. Schlüsselfähigkeiten dazu sind:

- Kommunikationsstrategien, die Ruhe und Zielorientierung im System fördern
- Informationsstrategien, die Sinnbezüge herstellen, auch Ungewissheiten benennen
- verlässliche Vorgaben und klare, motivierende Ziele definieren
- Handlungsräume zur Mitwirkung ermöglichen, auch wenn die Zeit knapp ist
- Fehler als Lernanlässe angehen
- Erfolge, auch kleine Etappensiege, angemessen feiern

Oft wird in Krisen die persönliche Kommunikation reduziert und durch E-Mails ersetzt. Das ist die falsche Strategie: persönliche Kommunikation muss erhöht werden, um die genannten Faktoren zu realisieren. Das Ergebnis: Nicht die Amygdala, sondern die Gehirnrinde steuert unser Verhalten, und das ist für Menschen und Unternehmen allemal die bessere Alternative.

ZUR PERSON



Rainer Schwing

Diplom-Psychologe, ist Inhaber vom praxis - institut für systemische beratung, langjähriger Lehrbeauftragter an der evangelischen FH Darmstadt und Vorstandsmitglied des systemischen Fachverbands DGsf.

schwing@praxis-institut.de