

DR. FREDERIK HÜMMEKE



# HANDLING SHIT

Der richtige Umgang  
mit schwierigen Personen  
und Situationen

Copyright 2021:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Gestaltung Cover: Johanna Wack  
Gestaltung, Satz und Herstellung: Timo Boethelt  
Lektorat: Christoph Landgraf  
Korrektur: Sebastian Politz

ISBN 978-3-86470-745-2  
eISBN 978-3-86470-746-9

Ein erweitertes Quellen- und Referenzverzeichnis ist hinterlegt unter  
[www.handlingshit.de/quellen](http://www.handlingshit.de/quellen).

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**BÖRSEN**  **MEDIEN**  
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)

[www.books4success.de](http://www.books4success.de)

[www.facebook.com/plassenbuchverlage](https://www.facebook.com/plassenbuchverlage)

[www.instagram.com/plassen\\_buchverlage](https://www.instagram.com/plassen_buchverlage)

## **FÜR MEINE FAMILIE**

*Meinem Vater, der mich hat wachsen lassen.*

*Meiner Mutter, die immer für mich da war.*

*Meiner Frau und meiner Tochter,*

*ich bin froh und dankbar, dass es euch gibt.*

DR. FREDERIK HÜMMEKE

**HANDLING**

**SHIT**

Der richtige Umgang  
mit schwierigen Personen  
und Situationen

**BOOKS  SUCCESS**

# **INHALT**

## **VORWORT VON MARTIN LIMBECK**

### **1.EINE EINLEITUNG**

### **2.VIER TYPEN SHIT - EINE ÜBERSICHT**

#### **2.1STRESS**

2.1.1 Neurologische Grundlagen von Stress

2.1.2 4F in der Praxis

#### **2.2HYPOKRITEN**

#### **2.3IDIOTEN**

2.3.1 Die weiße Triade

2.3.2 Die dunkle Triade

2.3.3 Gastkapitel von Michael Ehlers – Die weiße Triade  
und rhetorische Werkzeuge

#### **2.4TEMPERAMENTE**

#### **2.5WARUM WIR TUN, WAS WIR TUN - DIE GENESE VON VERHALTEN**

2.5.1 Offenheit: Intellekt & Erleben

2.5.2 Extraversion: Dominanz & Enthusiasmus

2.5.3 Neurotizismus: Volatilität & Rückzug

2.5.4 Verträglichkeit: Politeness & Empathie

2.5.5 Gewissenhaftigkeit: Fleiß & Ordnung

2.5.6 Individuelle und soziale Psychodynamik

### **3.WANN UND WARUM WIR SHIT ERWARTEN KÖNNEN**

#### **3.1NOCH EINMAL STRESS: WANN SHIT ZUSCHLÄGT**

#### **3.2NOCH MEHR ÜBER STRESS: DAS BÖSE SIEGT IMMER**

### **3.3 WAS DER STRESS DER ANDEREN MIT IHNEN ZU TUN HAT**

## **4. HALTUNG: WIE SHIT IHNEN HILFT, ZU WACHSEN**

### **4.1 DAS GESCHICHTSBUCH (WERKZEUG)**

### **4.2 DIE CHANCEN-MAP (WERKZEUG)**

## **5. ROLLEN: OPFER ODER HELD, WAS WOLLEN SIE SEIN?**

### **5.1 KONTROLLE IM KOPF: RESPONSE-ABILITY (WERKZEUG)**

5.1.1 Response-Ability 1: Stress reduzieren

5.1.2 Response-Ability 2: Dynamik verstehen und fokussiert handeln

### **5.2 RUHE IM KOPF: ACHTSAMKEIT (WERKZEUG)**

### **5.3 RUHE FÜR AHA-ERLEBNISSE**

### **5.4 KINDERKACKE - EIN LEBEN LANG, AUCH OHNE KINDER**

## **6. GEGEN DIE INTUITION: NICHT AUF DEN ANGRIF ANTWORTEN, NICHT ABWEHREN**

### **6.1 DIE SHITMAP ZUR VORBEREITUNG (WERKZEUG)**

### **6.2 ZWÖLF VERBALE KONTERWERKZEUGE**

6.2.1 Die Rückfrage

6.2.2 Die Beweisanforderung

6.2.3 Das Schlüsselwort

6.2.4 Die Metakommunikation

6.2.5 Ich-Aussage

6.2.6 Die Verbalisierung

6.2.7 Der Rollenverweis

6.2.8 Das Weiterdenken (Ja, und ...)

6.2.9 Die Interpretation

6.2.10 Der Sachfokus

6.2.11 Das Kontrastieren

6.2.12 Die Weiterleitung

6.2.13 BONUS: Die Paradoxe Intervention

6.2.14 Gastkapitel von Alexander Hartmann und  
Vanessa Buchner – Preventing SHIT – SHIT  
vermeiden in drei Schritten

## **7.ERFOLGREICH ABGEWEHRT - WAS NUN!?**

### **7.1DAS WIRKSAME INSIDE BEIM OUTSIDE**

### **7.2DAS „DIRECTION OF FOCUS“-MODELL**

### **7.3SHIT KLÄREN - ABER WANN?**

### **7.4SHIT-GESPRÄCHE BEGINNEN**

### **7.5SHIT-GESPRÄCHE FÜHREN**

7.5.1 Bitte nicht! Die Don'ts

7.5.2 Wie geht es also richtig? 5+M!

### **7.6GESPRÄCHE MIT ZÄHEM SHIT**

7.6.1 Was den SHIT so zäh macht

7.6.2 Denkmuster verändern

### **7.7ERLEBEN WIRKT**

## **8.SHIT HANDLED! EINE ERFOLGSGESCHICHTE**

### **8.1DIE BAUSTEINE ZUM ERFOLG**

### **8.2DIE SHITMATRIX (WERKZEUG)**

### **8.3MENSCHEN FÜR SICH GEWINNEN**

8.3.1 Offenheit

8.3.2 Extraversion

8.3.3 Neurotizismus

8.3.4 Verträglichkeit

8.3.5 Gewissenhaftigkeit

### **8.4EINMAL SHIT UND ZURÜCK**

### **8.5KONKRETE STRATEGIEN FÜR SHIT-VERHALTEN**

8.5.1 Aktive SHIT-Verhaltenstypen

8.5.2 Passive SHIT-Verhaltenstypen



**9. IMMER WIEDER SHIT.  
IMMER WIEDER DÜNGER!**

# VORWORT

## VON MARTIN LIMBECK

Endlich! Endlich ist es da. Das erste Buch von Dr. Frederik Hümmeke. Endlich, denn es ist *das* Buch, das ich gerne bereits zu Beginn meiner Karriere als Verkäufer in den Händen gehabt hätte. Das hätte mir viel Ärger und noch mehr Stress gespart. Genau den Stress und den Ärger, der dich nächtelang umtreibt. Und dir so unglaublich viel Energie raubt, die du besser in andere Dinge investiert hättest.

Dieses Buch hätte mir erlaubt, mich von Anfang an auf das zu konzentrieren, wofür ich brenne: das Verkaufen.

*Handling SHIT* ist ein Buch über den Umgang mit schwierigen Personen und herausfordernden Situationen. Oft genug bist du im Job und im Privatleben Blitzableiter für andere. Zu viele Menschen sind von Personen umgeben, die andere Menschen kleinhalten wollen, die ihnen auf die eine oder andere Art deutlich machen: Das bekommst du nicht hin. So wie du es machst, ist es falsch. Oder sogar: Du bist falsch. Da es nicht mein Buch, sondern mein Vorwort ist, erlaube ich mir in meiner Ruhrpott-Manier, diese Personen so zu nennen, wie sie es verdient haben: Ärsche! Was für ein großartiger Titel *Handling SHIT* allein deshalb ist!

Als pummeliges, rothaariges Kind im Ruhrpott habe ich mir, was Stress und schwierige Personen angeht, ein ziemlich dickes Fell zulegen müssen. Da, wo ich „wech komm“, gab es von beidem schon immer genug. Schön war das nicht. Doch ich bin daran gewachsen. Und heute bin ich so erfolgreich in dem was ich tue, dass ich keinem mehr etwas beweisen muss.

Doch auch ich erlebe immer noch Situationen, die mich unglaublich stressen. Momente mit anderen Menschen, in denen ich mich angegriffen und verletzt fühle. Im Laufe der Jahre bin ich deutlich besser darin geworden. Ab und an greife ich jedoch in so einem Fall zum Telefonhörer, rufe Frederik an und hole mir Hilfe. Er fordert mich dann auf, einen Schritt zurückzutreten und zu überlegen: „Was hat der Stress der anderen mit mir zu tun?“ Und die Antwort lautet meistens: Nichts! Dass die neurowissenschaftlich basierten Methoden von Frederik funktionieren, weiß ich deshalb aus eigener Erfahrung. Sie funktionieren im doppelten Sinne des Worts einfach. Ob du daran glaubst oder nicht.

Das Beste an Frederiks Handling-SHIT-Programm ist für mich jedoch, dass es nicht nur mit leicht erlernbaren Strategien dabei hilft, einen kühlen Kopf zu bewahren und die Dinge richtig einzuordnen, wenn es heiß hergeht. Mindestens genauso toll ist, dass er in dem Buch klar aufzeigt, wie du schwierige Situationen und Gespräche als Dünger für das eigene Wachstum nutzt und aus persönlichen Angriffen gestärkt und mit ehrlichem Erfolg herausgehst.

Wenn ich es mir genauer überlege, wünsche ich mir lieber doch nicht, dass ich dieses Buch bereits am Anfang meines Berufslebens hätte lesen können. Denn dann hätte ich Frederik vermutlich nicht kennengelernt. Einen der klügsten Köpfe, die ich bisher treffen durfte. Ein

Wissenschaftler und Unternehmer mit einem ganz anderen Hintergrund als meinem. Und doch mit dem gleichen Ziel: die Menschen um sich herum erfolgreicher zu machen.

Lieber Frederik, ich wünsche dir viel Erfolg mit diesem Titel. Und den hoffentlich zahlreichen Leserinnen und Lesern wünsche ich viel Erfolg mit den Methoden, die dieses Buch vermittelt. Und dass sie beim Lesen genauso viel Spaß haben werden, wie du offenbar beim Schreiben hattest.

Dein Martin Limbeck

*Martin Limbeck, Inhaber der Limbeck® Group, ist Vollblutunternehmer, Wirtschaftssenator (EWS), Mitglied des BVMW-Bundeswirtschaftssenats sowie einer der führenden Experten für Sales und Sales Leadership in Europa. Als Kind des Ruhrgebiets nimmt er kein Blatt vor den Mund, sondern sagt klar, wahr und auf den Punkt, was Sache ist. Der Blended-Learning-Fachmann und vierfache Bestsellerautor hat es sich zur Aufgabe gemacht, gemeinsam mit seinem Team Unternehmen dabei zu unterstützen, ihren Vertrieb auf den Punkt zu bringen. Das Motto der Limbeck® Group: Vertrieb. Macht. Zukunft.*

# EINS

## EINE EINLEITUNG

Der Umgang mit schwierigen Menschen ist herausfordernd. Wenn wir ganz ehrlich sind, ist der Umgang mit ihnen für die meisten von uns nicht nur herausfordernd, sondern wirklich problematisch. Und schwierige Menschen sind nicht nur für uns persönlich problematisch, sondern können im Berufsleben echte Störfaktoren sein, die unseren persönlichen Zielen und den Unternehmenszielen im Weg stehen.

Da sind die Mitarbeiter oder Familienmitglieder, die immer wieder Hektik und Stress verbreiten (**Stress**). Da ist dieser eine Vorgesetzte, der zuerst A predigt und dann B macht (**Hypokriten = Heuchler**). Da ist der Kunde, der unklug entscheidet, beispielsweise, weil er aus nicht nachvollziehbaren Gründen das schlechtere Angebot vom Wettbewerber annehmen will, oder der Ehepartner, der mal wieder etwas kauft, was kein Mensch braucht, und so die knappe Familienkasse belastet (**Idioten**). Und da sind die Menschen, die einfach schwierige Persönlichkeitseigenschaften an den Tag legen, entweder cholerisch oder phlegmatisch sind (**Temperamente**).

Schwierige Menschen machen uns das Leben schwer. Wir können ihnen im Betrieb, im Büro oder im Meeting, in Familie und Freundeskreis nicht immer ausweichen. Wir

müssen deshalb, wenn wir erfolgreich sein wollen, Strategien entwickeln, um mit schwierigen Menschen auskommen und erfolgreich mit ihnen zusammenarbeiten zu können. Unser Glück ist, dass es nur wenige Menschen gibt, die per se und in allen Situationen schwierig sind. Meist sind es bestimmte Situationen, in denen sich jemand aus unserer Sicht wie ein kompletter Idiot verhält. Und umgekehrt gibt es immer wieder Situationen, in denen wir selbst uns im Nachhinein betrachtet wie komplette Idioten aufgeführt haben. Echte SHITuations eben.

Aus meinen Seminaren und Coachings weiß ich, dass viele Menschen, die sich mit dem beschäftigen, was ich – zusammengesetzt aus den Anfangsbuchstaben der einzelnen Faktoren – SHIT-Verhalten nenne, eine ganz bestimmte Auslösersituation im Hinterkopf haben, in der sie gar nicht gut aussahen und die ihnen Schwierigkeiten bereitete, oder sie an eine bestimmte Person denken, die ihnen das Leben durch ihr Verhalten schwer macht.

In diesem Buch verrate ich Ihnen die entscheidenden Methoden und Tricks, sodass Sie beim nächsten Mal die richtige Antwort geben und besser reagieren können. Ich werde Ihnen ein Best-of praxiserprobter, wissenschaftlich fundierter Strategien und Werkzeuge vorstellen, die Ihnen vor allem im Berufsleben helfen werden, souverän durch die größten Schwierigkeiten und – wenn es hart auf hart kommt – die größten „Sauereien“ des menschlichen Verhaltens zu navigieren.

Auf dem Weg zu einem souveränen und erfolgreichen Umgang mit schwierigen Situationen ist der erste und wichtigste Schritt, und zwar noch weit bevor wir uns dem Gegenüber zuwenden, sich mit dem eigenen Verhalten auseinanderzusetzen. Ein Beispiel aus meinem eigenen Erleben soll Ihnen verdeutlichen, warum es wichtig ist, diesen Umweg zu nehmen:

Ich war 24 Jahre alt. Unser Beratungsunternehmen hatte durch ein paar Kontakte und durch einen sehr glücklichen Umstand die Möglichkeit bekommen, einen in der Region beheimateten Weltmarktführer als Mandanten zu gewinnen. Der für uns glückliche Umstand war, dass die Unternehmensführung sehr unzufrieden mit einer sehr bekannten und sehr großen Unternehmensberatung war. Die hatten nämlich ihr Projekt so gründlich gegen die Wand gefahren, dass man nun bereit war, es mit einem kleinen Newcomer zu probieren. Nur deshalb klingelte bei uns das Telefon. Man war sich sympathisch und wir starteten eine erste Analysephase. Nach ein paar Wochen durfte ich dem Vorstand das Ergebnis dieser Analyse vortragen. Eines der Ergebnisse lautete, dass die Innovation, auf die man im Unternehmen große Stücke hielt und in die man bereits einige Millionen Euro gesteckt hatte, deswegen nicht so am Markt performte, wie man sich das im Vorstand gewünscht hatte, weil sie nicht sauber im Vertrieb gemanagt wurde. Auch das Preismanagement fanden wir unpassend. Wir sahen jedenfalls klare Fehler auf Unternehmensseite und ich benannte sie. Mit einem stolzen Nicken in die Runde beendete ich den Vortrag und sah überhaupt nicht kommen, dass der SHIT mit Vollgas - losgeschickt in Form einer einfachen Frage des Vertriebschefs - auf mich zuschwappte: „Und was genau befähigt denn Sie zu dieser Analyse?“

Ich war auf ziemlich viel vorbereitet, hatte meine Zahlen parat, war in jedem Slide der Präsentation zu Hause. Aber auf den in dieser Frage enthaltenen Vorwurf, ein dummer und ahnungsloser Junge zu sein, hatte ich zunächst keine passende Antwort. Vielleicht hatte der Vertriebschef sogar recht. Hatte ich denn schon genügend Erfahrung vorzuweisen mit meinen 24 Jahren? Auf welche erfolgreichen Projekte konnte ich verweisen? Jetzt bloß

nicht nervös werden. Ich spürte das Adrenalin einschießen. Der Magen krampfte sich zusammen. Mein Verhalten in dieser SHIT-Situation - meine Antwort auf diesen Angriff - würde jetzt den Unterschied machen zwischen Sekt oder Selters.

Solche oder ähnliche Situationen kennen Sie alle, denn Sie begleiten uns durch unser Berufsleben: unangenehme Fragen während der Präsentation, die uns aus dem Konzept bringen (sollen), ungerechtfertigte Anschuldigungen bis hin zum Mobbing, verborgene Motive (hidden agendas) oder einfach schlecht gelaunte Menschen. Solange wir mit Menschen arbeiten, werden wir solche Situationen nicht gänzlich verhindern können. Die entscheidenden Fragen bleiben deshalb: Wie kann ich die Wahrscheinlichkeit minimieren, dass ich selbst durch mein Verhalten unbeabsichtigt einen SHIT-Storm auslöse? Und wie kann ich eine entsprechende Situation gewinnbringend auflösen, wenn ich bereits durch eigenes Verhalten oder durch das Verhalten von anderen hineingeraten bin?

Das Verstehen des Gegenübers und daraus abgeleitet ein Verstehen seines Verhaltens sind die Grundsteine für eine gelungene Interaktion. Aus dieser Logik heraus geht es darum, zu erkennen, was den Vertriebschef in dieser Situation zu seinem Verhalten, nämlich einen persönlichen Angriff auf mich, motiviert haben könnte.

Sein Angriff auf mich war natürlich eine bewusste Reaktion auf meinen Hinweis, dass die Innovation im Vertrieb nicht sauber gemanagt wurde - den er als Verantwortlicher mindestens als Angriff auf seine Arbeit, wenn nicht sogar auf ihn persönlich verstehen musste. Er fühlte sich von mir bloßgestellt. Ich selbst hatte den Mann also durch mein Verhalten in eine Verteidigungsstrategie gebracht. War ich vielleicht eine SHIT-Person für ihn? Seine Verteidigungsstrategie jedenfalls war ein Angriff auf mich,



indem er meine Kompetenz und meine Autorität öffentlich infrage stellte. Dabei wäre diese Eskalation leicht zu vermeiden gewesen. Was ich gebraucht hätte, wäre ein Weg, meine Fakten wahrheitsgemäß zu präsentieren, ohne ihn bloßzustellen oder ihm das Gefühl zu geben, sich verteidigen zu müssen. Diese Wege gibt es.

Die geschilderte Situation und der SHIT-Auslöser sind natürlich vergleichsweise leicht zu analysieren. Aber es gibt auch immer wieder Situationen im Berufsleben, deren Analyse wesentlich schwieriger ist. Wie kann es sein, dass zehn kluge und gutwillige Fachleute in einen Meetingraum gehen und 30 Minuten später bricht darin die Hölle los? Hinterher weiß niemand, worin der Unterschied zum letzten Mal bestand, als dieselben zehn Fachleute in denselben Raum gingen und doch nach 30 Minuten ein hervorragendes Ergebnis zustande gebracht hatten.

Um die Auslöser und die auslösenden Strukturen dahinter zu erkennen, müssen wir sehr genau hinsehen. Am besten bis tief hinein in die Funktionsstruktur unseres Gehirns. Und am allerbesten fangen wir damit bei uns selbst an.

Was passiert mit uns und was geht in unserem Gehirn vor sich, wenn wir uns wie ein ausgewiesener Idiot verhalten? Welche Faktoren machen unser Verhalten schwierig für andere? Und welche Faktoren am Verhalten anderer Menschen empfinden wir - und aus welchen Gründen - als schwierig?

Um gut mit SHIT umgehen zu können, ist es wichtig zu verstehen, was SHIT in uns auslöst. Welche Konsequenzen hat SHIT für uns selbst und für unsere Mitmenschen? Dauerhafter SHIT kann nicht nur tiefgreifende gesundheitliche oder psychologische Konsequenzen haben, sondern SHIT beeinflusst uns vor allem in der konkreten Situation negativ. Dabei sind das zumeist genau die

Situationen, in denen wir eigentlich all unsere Kompetenz und Souveränität bräuchten. Aber es wird noch schlimmer. Dieser SHIT beeinflusst nicht nur die aktuelle, sondern auch kommende Situationen beziehungsweise unsere Einstellung gegenüber zukünftigen Situationen. Wenn wir einmal eine Präsentation in den Sand gesetzt haben, kommt vor der nächsten unweigerlich die Frage auf, ob es dieses Mal wieder so blamabel wird, was die Leute denken werden et cetera. SHIT kann uns unglaublich runterziehen. Und das für einen Zeitraum, der weit über die konkrete Situation hinausreicht.

Die gute Nachricht ist, dass wir SHIT nicht hilflos ausgeliefert sind. Denn auf welche Weise wir den Stress und die Konsequenzen, die damit verbunden sind, erleben, wird maßgeblich von unserer subjektiven Erlebniswelt bestimmt. Wenn dich jemand anbrüllt, weil er gerade einen miesen Tag hat, was hat das mit dir zu tun? Es sind doch erst einmal nur Schallwellen, die auf dich zukommen und denen du eine Bedeutung gibst. Du fühlst dich gekränkt und unfair behandelt. Aber muss das sein? Eine Situation ist zwar von objektiven Faktoren gekennzeichnet, wie beispielsweise durch die Schallwellen, die der andere produziert, und vielleicht auch durch die weiteren Personen im Raum. Aber es hängt von unserer persönlichen Interpretation dieser Faktoren ab, wie wir die Situation wahrnehmen und ob diese Situation für uns eine positive Herausforderung oder eine SHIT-Situation ist. Beleidigt ein Gegenüber uns, neigen wir natürlich dazu beleidigt zu sein. Verstehen wir aber, dass unser Gegenüber gerade selbst am Limit ist und die Beleidigung seine unschöne, aber einfache Strategie ist, sich selbst besser zu fühlen, indem er oder sie jemand anderen angreift, können wir viel besser einschätzen, ob die Beleidigung wirklich etwas über uns aussagt. Der jeweilige

Kontext lädt uns eben nur zu einem bestimmten Erleben ein. Aber er zwingt uns nicht! Mit dem richtigen Wissen und Verständnis können wir unser Erleben völlig autonom generieren, also ganz neu über Situationen nachdenken und konstruktiv und lösungsorientiert mit ihnen umgehen. Dazu müssen wir - und das ist für viele Menschen die schlechte Nachricht - Verantwortung für das eigene Verhalten und Denken übernehmen. Wenn Sie dazu bereit sind, lade ich Sie ein, weiterzulesen.

Das Ziel ist es, sich selbst nicht als hilfloses und passives Opfer einer stressigen Situation zu erfahren, sondern als aktive handelnde Person, die den Stress meistert. Denn genau das ist es, was Heuchler, Idioten und verschiedene Temperamente in uns auslösen ... Stress! Das Fundament von SHIT. Erst wenn wir diese Ebene im Griff haben, wirken die konkreten Kommunikationsmethoden, die wir später besprechen werden, vollends.

# ZWEI

## VIER TYPEN SHIT - EINE ÜBERSICHT

### 2.1 STRESS

In der Psychologie beschreibt Stress eine bestimmte physiologischemotionale Reaktion, die bei Menschen dann eintritt, wenn es zu einem gefühlten oder echten Kontrollverlust kommt. In der Regel fühlen wir uns in SHIT-Momenten nicht, als hätten wir alles unter Kontrolle, sie führen ganz im Gegenteil zu massiven körperlichen wie psychischen Reaktionen, durch die wir uns oft wie ferngesteuert oder von uns selbst oder der Situation distanziert fühlen. Die Kontrolle ist uns entglitten, wir agieren nicht mehr überlegt, sondern reagieren nur noch.

Wenn viel auf dem Spiel stand, wenn Zeitdruck herrschte oder im zwischenmenschlichen Bereich ein Konflikt aufbrach, sind wir häufig im Nachhinein nicht zufrieden mit

unserem Verhalten und mit den erreichten Ergebnissen. Im Extremfall kann es in einer heiklen Situation sogar zu einem Blackout kommen – wir wissen nicht mehr, was wir tun und wie wir reagieren sollen. Es ist das Sinnbild des Kontrollverlusts. In der Rückschau wünschen wir uns nur noch, souveräner reagiert zu haben. Oder uns fallen Tage später die besseren Lösungen und klügeren Erwiderungen ein. Und dann hadern wir oft zusätzlich mit uns und werfen uns selbst vor, dass uns diese Lösungen nicht gleich in der Situation eingefallen sind. Daneben belasten uns häufig noch die ungeklärten Konflikte auf der persönlichen Ebene, die vielleicht in einem aus dem Ruder gelaufenen Gespräch oder Meeting entstanden sind und die danach weiter vor sich hin schwelen und sich natürlich negativ auf Folgesituationen auswirken werden.

Zudem ist der Mensch nach bisherigen Erkenntnissen das einzige Lebewesen auf diesem Planeten, das sich gleich doppelt Stress macht. Wir leiden nämlich, wie jedes andere Lebewesen auf diesem Planeten, an direkten Stressauslösern. Potente Stressoren abseits von direkt lebensbedrohlichen Situationen – die bei uns Stress auslösen – sind beispielsweise:

- ◆ Verbale oder sogar echte körperliche Angriffe durch Mitmenschen
- ◆ Kritische Situationen, wie die wichtige Prüfung, die ausgebrochene Krise oder der gefährliche Moment beim Heimwerken
- ◆ Ablehnung und das Gefühl, nicht dazuzugehören, wenn über unseren Witz niemand lacht oder man vergisst, uns zur Party einzuladen

- ◆ Drohungen und das Heraufbeschwören dramatischer Konsequenzen, wenn zum Beispiel in der Presse der erneute Weltuntergang ausgerufen wird

Darüber hinaus machen wir Menschen uns aber auch noch indirekten Stress: Denken Sie an eine der letzten stressigen Situationen zurück. Wenn Sie diese Situation jetzt im Kopf haben, ließe sich allein ausgelöst durch diese Gedanken eine mindestens milde, aber signifikante Stressreaktion in Ihrem Körper nachweisen. Dies gilt genauso, wenn Sie sich eine mögliche zukünftige negative Situation vorstellen. Je lebendiger und plastischer, desto intensiver wird die Reaktion Ihres Körpers sein. Wenn Sie sich beispielsweise vorstellen, wie es wäre, wenn Sie von einem Dritten vor versammelter Mannschaft angegriffen werden, wenn Ihnen schlampige Arbeit oder unlautere Absichten vorgeworfen werden würden, wird diese Vorstellung bereits eine starke Stressreaktion auslösen. An möglicherweise auftretenden Stress zu denken ist für Menschen ein Stressor an sich.

Im Gegensatz zu Tieren zeigen wir also häufig eine Stressreaktion, wenn wir nur daran denken, dass vielleicht etwas Negatives passieren könnte. Dieses Phänomen heißt „Antizipatorischer Stress“. Bei diesem Stress, wenn er auch nur das Nachdenken über die mögliche negative Zukunft als Ursache hat, aktivieren wir dennoch die gleiche Stressreaktion wie bei realen physischen Gefahren - mit den gleichen physiologischen Auswirkungen.

### **2.1.1 Neurologische Grundlagen von Stress**

Ein Schlüsselthema ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie Stress entsteht und wie dieser Zustand in

unserem Körper wirkt. Entsprechend lohnt sich der Blick ins Gehirn – also dorthin, wo die Stressreaktion entsteht und von wo sie auf unser Denken, aber auch auf unsere körperlichen Reaktionen wirkt.

Wenn wir uns in einer extremen Stresssituation befinden, nimmt vor allem unsere Fähigkeit ab, rational zu entscheiden. Wir können nicht mehr richtig nachdenken. Dabei benötigen wir doch gerade in diesen Stresssituationen all unsere Kompetenz und all unsere Schlagfertigkeit. Gerade in Stresssituationen wollen wir doch auf unsere sämtlichen Fähigkeiten zurückgreifen können. Die Natur scheint hier bei uns versagt zu haben. Aber das ist natürlich Unsinn. Schuld an diesem gefühlten Dilemma ist das Zusammenspiel zwischen zwei Gehirnarealen, dem limbischen System und dem präfrontalen Cortex, den wir hier frontales System nennen, weil er frontal, vorne im Gehirn ist, direkt hinter Ihrer Stirn also. Das frontale System ist für viele Forscher das Prunkstück unseres Gehirns. Es ist zuständig für das aktive Verstehen, Bewerten und Entscheiden. Es ist unser „Arbeitsspeicher“, in dem sich die klugen und passenden Antworten befinden, die uns in Stresssituationen so oft fehlen. Wenn Sie sich eine Zahlenreihe merken wollen und diese so lange vor sich hinmurmeln, bis sie sitzt, dann passiert dieser kurzzeitige Erinnerungsvorgang im frontalen System. Außerdem ist es Sitz unserer Impulskontrolle, sorgt also dafür, dass wir einen aufmüpfigen Vertriebschef nicht mit der Keule zum Verstummen bringen. Denn genau das wäre vielleicht der Vorschlag des zweiten wichtigen Gehirnareals.

# FRONTAL & LIMBISCH



Verstehen  
Bewerten  
Entscheiden  
Behalten & Abrufen  
Hemmen

Emotionen  
Gewohnheiten  
Gedächtnis  
Angst- & Fehlererkennung  
Belohnung

Dieser zweite Bereich, der für unser Thema eine sehr große Rolle spielt, ist das limbische System. In diesem Hirnareal laufen wesentlich grundlegendere - und für unser biologisches Überleben wichtigere - Operationen ab als im frontalen System. Hier werden unsere Emotionen verarbeitet, hier sitzt unser Belohnungssystem und im limbischen System werden auch alle Routinen und Gewohnheiten koordiniert. Wenn Sie sich morgens im Büro wiederfinden und sich fragen, wie Sie dorthin gekommen



sind, weil der Weg dorthin bereits wieder im Dunklen liegt und Sie keinerlei Erinnerung daran haben: Das limbische System hat Ihre morgendliche Routine abgespielt und Sie sicher ankommen lassen.

Natürlich arbeiten das frontale und das limbische System eng zusammen. Und wie diese beiden Systeme zusammenarbeiten, beschreibt eingängig das sogenannte „umgekehrte U-Modell“. Dieses Modell bildet folgendes Prinzip ab: Solange wir auf routinierte Verhaltensmuster, also auf unsere automatisierten Abläufe, zurückgreifen können, müssen wir nicht nachdenken. Dann hat das limbische System die Kontrolle. Um das frontale System zu aktivieren, wird ein „Schalter“ benötigt. Ein Schalter in Form einer Herausforderung, die das limbische System allein nicht bewältigen kann. Diese Arbeitsteilung ist evolutionär sehr sinnvoll, denn das frontale System frisst erstaunlich viel Energie auf. Es zu starten und in Betrieb zu halten ist für unseren Körper sehr aufwendig, argumentieren Evolutionsbiologen. Aus diesem Grund verschiebt der Körper so viele Abläufe wie möglich in das limbische System und bildet durch dieses System eine automatisierte Verhaltens- und Denkroutine, die entspannt ohne großen Energieaufwand bei Bedarf im Hintergrund mitläuft.

Wenn ein System von der Evolution über Hunderttausende von Jahren so fein ausbalanciert wurde, sollte man sich darauf verlassen können. Und tatsächlich ist dieses System ideal darauf ausgelegt, um das Überleben in einer feindlichen Welt zu sichern.

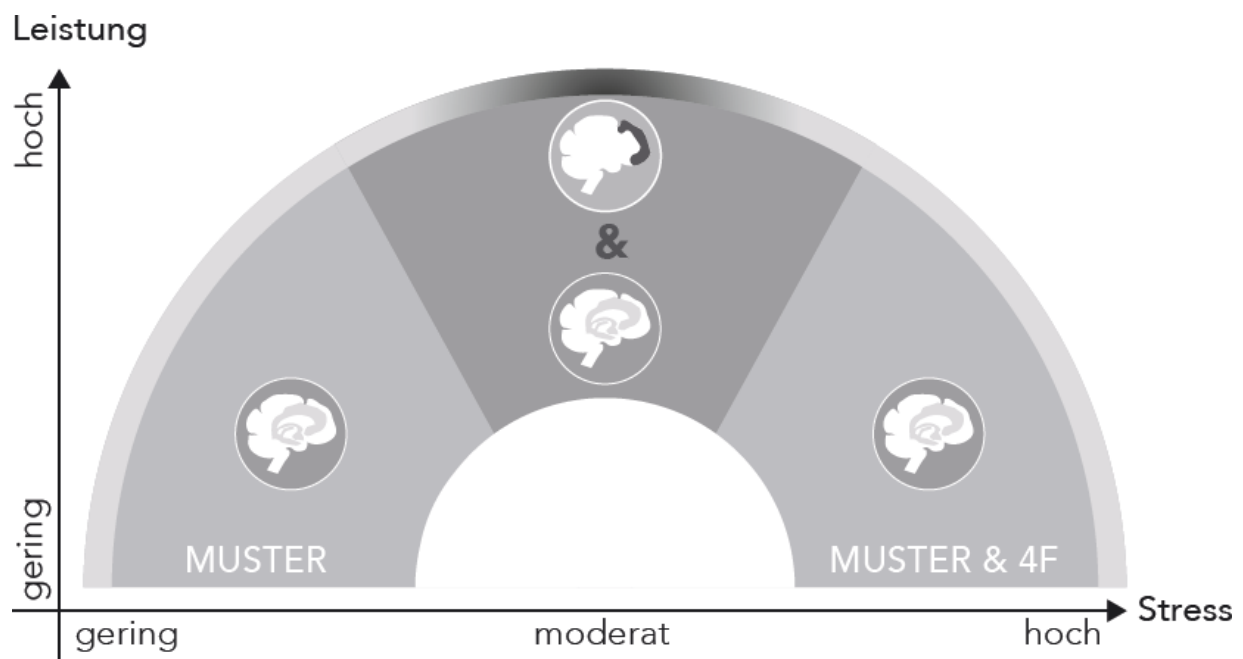
So mancher menschliche Blackout beweist jedoch, dass es in unserer modernen Welt hinderlich sein kann. Das liegt daran, dass das frontale System ein „Not-Aus“ beinhaltet. Bei mittlerem Stresslevel läuft unser frontales System auf Hochtouren. Wir sind intellektuell im Flow. Das kennen Sie

aus dem Job. Wenn Ihre Aufgaben genau die passenden Herausforderungen an Sie stellen, sind Sie am besten. Sie langweilen sich nicht, fühlen sich aber auch noch nicht alleingelassen und überfordert. Sie sind zuversichtlich, die gestellten Aufgaben lösen zu können. Sie haben alles im Griff und alles ist gut. Wenn aber ein bestimmter Stresslevel überschritten wird, fährt unsere Denkfähigkeit sehr, sehr schnell zurück. Dieses unangenehme „Hilfe, das schaffe ich nicht!“-Gefühl setzt ein. Wir fühlen uns überfordert und reagieren dann im wahrsten Sinne des Wortes kopflos, nämlich mit automatisierten Verhaltensweisen, die uns seit den Anfängen der Menschheitsgeschichte begleiten. Der Schalter, der das frontale System bedient, ist also eher ein Dimmer. Ganz links ist das frontale System wegen zu wenig Stress aus, auf mittlerer Stellung ist das frontale System voll an, dreht man weiter, geht es wieder aus.

Gehen wir viele Tausend Jahre und noch weiter zurück in der menschlichen Geschichte. In der Savanne lebt eine Gruppe Frühmenschen friedlich ihr Leben. Und Sie sind ein Teil dieser Horde. Ihr Dasein ist weitestgehend geprägt von Instinkten und von seit Generationen trainierten Verhaltensmustern und Routinen. Sie haben einen entspannten Tag, gehen morgens Früchte, Wurzeln und Beeren sammeln und hängen ansonsten ganz entspannt mit Ihren Kumpels ab. Das limbische System hat die Kontrolle. Es lenkt Sie entspannt und automatisiert - energieeffizient eben - zu der Stelle, an der Sie während der ganzen letzten Wochen die dicksten Beeren gefunden haben, es ist eine Stelle, an der Sie und Ihre Horde „schon immer“ Beeren gesammelt haben. Ein weiterer ruhiger Tag in der Savanne eben. Auch am nächsten Tag steht eigentlich außer zu schlafen, Nahrung zu sammeln und abzuhängen nichts weiter auf dem Programm. Sie gehen wieder zu der Stelle

mit den ergiebigen Beerenbüschen. Aber ganz überraschend sind an diesem Tag keine Beeren mehr da! Im limbischen System geht das Angst- und Fehlererkennungsprogramm los: Hier stimmt was nicht! Eine messbare Stressreaktion des Körpers ist die Folge. Und je weiter der Stresslevel ansteigt, umso aktiver wird das frontale System.

## DAS UMGEKEHRTE U



„Ach herrje ... keine Beeren mehr da. Muss ich verhungern? Welches blöde Tier hat die wieder weggefressen?“ Die vom limbischen System ausgelöste Stressreaktion fungiert als Weckruf an den „intellektuellen“ frontalen Gegenspieler: „Keine Beeren mehr da. Wir haben hier ein Problem!“ Und das frontale System sucht die Antworten. Es erkennt das Problem, es bewertet die potenziellen Alternativen und schätzt ein, wo jetzt am

meisten zu holen wäre. Das scheint, nach Abwägung aller Faktoren, der Busch da drüben bei dem Hügel zu sein und deshalb laufen Sie - ganz stolz darauf, wie toll Sie das Problem gerade gelöst haben - zum Busch bei dem Hügel. Ihr frontales System ist bereit, sich mit ein paar anderen Regionen des Gehirns in Tagträume zu verabschieden. Gerade wollen Sie entspannt die leckeren und nahrhaften Beeren einsammeln, da erkennt Ihre Alarmfunktion im Gehirn gerade noch rechtzeitig das große Tier hinter dem Busch, das Sie in intellektuellem Stolz übersehen hatten. Diese Alarmfunktion sitzt im limbischen System und dort wiederum in einem Gebiet namens Amygdala. Diese mandelförmige Region begreifen Sie am besten als die Alarmanlage Ihres Gehirns. In dieser Region werden externe Impulse verarbeitet und in Zusammenarbeit mit dem Hypothalamus die vegetativen Reaktionen dazu eingeleitet.

Ein Löwe also! Ihr frontales System würde nun tun, was es immer tut: erkennen, verstehen, bewerten und Impulse hemmen. Sie könnten in dieser Situation versuchen zu verstehen, was der Löwe wohl mit Ihnen machen könnte. Sie könnten versuchen herauszufinden, ob das vielleicht ein sehr alter Löwe ist, mit dem Sie eventuell fertigwerden. Sie könnten abschätzen, ob der überhaupt hungrig aussieht et cetera. Sie könnten den Impuls zum Weglaufen hemmen lassen. Aber weil der Löwe schon sehr, sehr nahe ist, ist unser frontales System an dieser Stelle bereits ausgestiegen und hat die Verantwortung panisch an den handfesten Kollegen abgegeben. Das limbische System hat nach diesem Weckruf der Alarmanlage wieder übernommen und den Körper im wahrsten Sinne des Wortes - nämlich auch physiologisch - auf Überlebenskampf eingestellt.

Alle für die Notsituation irrelevanten körperlichen Systeme werden dank der durch die Amygdala

eingeleiteten Ausschüttung von Hormonen und Neurotransmittern blitzschnell heruntergefahren. Dieser Cocktail wirkt sich sofort hemmend auf folgende Funktionssysteme aus:

- ◆ Verdauungssystem, Immunabwehr und das Immunsystem - denn sich fortpflanzen und Bakterien bekämpfen kann man machen, nachdem man überlebt hat.
- ◆ Reproduktionssystem, Wachstum und Gewebereparatur - auch hier gilt: erst überleben, dann verdauen und den Zimmernservice aufräumen lassen.
- ◆ Schmerzwahrnehmung, damit wir auch weiterrennen oder weiterkämpfen können, wenn es schon wehtut.

Gleichzeitig führen die Stresshormone zu einer aktivierenden Wirkung. Bei Stress werden buchstäblich alle körperlichen Kräfte mobilisiert:

- ◆ Schnellere Atmung mit gesteigerter Sauerstoffaufnahme durch Erweiterung der Bronchien, um mehr Energie zu bekommen.
- ◆ Steigerung von Blutdruck und Puls sowie Weitung der Blutgefäße zur besseren Versorgung auch von Gehirn und Muskeln und um besser reagieren zu können.
- ◆ Erhöhung des Muskeltonus („Anspannung“), damit schnellere Reaktionen möglich sind.

- ◆ Selektive Steigerung der Sinne, extreme Fokussierung der Aufmerksamkeit, um noch besser wahrzunehmen, was gerade passiert und um noch reaktionsschneller sein zu können.

Diese körperlichen Reaktionen sollen es uns ermöglichen, mit einer der folgenden evolutionären Strategien am Leben zu bleiben: Angriff, Flucht, Erstarren oder Schutzsuche in der großen Gruppe, vor der der Löwe hoffentlich Angst hat! Und wenn nicht, besteht immer noch die Hoffnung, dass er jemand anderen frisst.

Diese vier Strategien nenne ich die 4F. Die 4F stehen für **Fight, Flight, Freeze** und – wenn man den Schutz in der Gruppe sucht – **Flock**. Übersetzt bedeuten die 4F Angriff/Aggression, Flucht, Erstarren und Zusammenrotten. Manchmal wird in der deutschen Übersetzung für Freeze statt „Erstarren“ auch „Totstellen“ genutzt. Ich bevorzuge deshalb den Begriff Erstarren, weil es sich bei dem damit beschriebenen Verhalten um einen Automatismus handelt. Der Begriff „Totstellen“ (auch „sich tot stellen“) impliziert dagegen eine aktive, fast schon bewusste Beteiligung, die in Stresssituationen aber nicht gegeben ist. Wenn Sie schon einmal während einer Präsentation erstarrt sind, nämlich einen Blackout hatten, wissen Sie, was ich meine.

Bei den 4F handelt es sich um grundlegende, evolutionär geprägte und in ihrer Systematik genetisch festgelegte Verhaltensweisen, auch Fixed Action Patterns genannt, die sich immer dann zeigen, wenn der Stresslevel über ein moderates Niveau hinausgeht. Jedes F steht dabei als Oberbegriff für eine Reihe von Verhaltensweisen, die damals für uns Menschen und für Affenmännchen oder -weibchen auch heute noch bei der überraschenden Begegnung mit einem Löwen Erfolg versprechend wären.