

© 2021, Olaf Jacobsen, Karlsruhe, [www.in-resonanz.net](http://www.in-resonanz.net)

Das Folgende ist ein Ausschnitt aus dem Buch „*Das Erwachsene in dir muss Klarheit finden – Geborgenheit, Liebe und Unvertrauen brauchen den sicheren Überblick*“ (2021)

## **Aus der Sicht des NeuroSonanz<sup>®</sup>-Modells von Olaf Jacobsen**

### **Was in der Schule optimiert werden kann**

Der deutsche Staat gibt mithilfe eines Gesetzes die Schulpflicht vor. Daher hat der Staat das Ziel, dass alle Kinder zur Schule gehen und Bildung erfahren. In diesem Fall ist der Staat in der Spieler-Rolle und die Kinder und Jugendlichen sind in der Mitspieler-Rolle. Dies ist ein permanenter Zustand, eine Rollenverteilung, die den meisten nicht bewusst ist. Man lebt „aus Gewohnheit“ darin. Dieser Zustand klärt, warum Lehrer\*innen oft Schwierigkeiten mit demotivierten Schüler\*innen haben. Logisch: Eine permanente Mitspieler-Rolle, die man sich noch nicht einmal freiwillig ausgesucht hat und in der die Ziele von außen vorgegeben werden, ist wesentlich weniger interessant, als die Spieler-Rolle mit eigenen Zielen. Dies entspricht nicht der Natur eines forschenden Kindes, das die Welt auf eigene Faust entdecken will.

Im gelösten Zustand sind die Kinder und Jugendlichen in der Spieler-Rolle und haben eigene Ziele, die sie gerne verfolgen. Die Lehrer\*innen befinden sich in der Mitspieler-Rolle und unterstützen die Schüler\*innen dabei, ihre Ziele optimal zu erreichen. Erste Schulkonzepte in Deutschland setzen genau diese

veränderte Rollenverteilung um und dürfen motivierte und begeisterte Schüler\*innen erleben. Dabei wird zwar vom Staat das Ziel vorgegeben, die Schule besuchen zu müssen. Aber innerhalb der Schule werden Ziele zur Auswahl angeboten und die Schüler\*innen sind frei, sich in vielen Bereichen ihre Ziele selbst auszusuchen und den Weg zur Zielerreichung selbst zu gestalten. Die Lehrer\*innen sind in diesen Schulen viel mehr in der Begleiter\*innen-Rolle.

## **Unternehmensstrukturen klären und verbessern**

Es gibt viele Unternehmen, die ihre Hierarchien abflachen wollen. Dabei stoßen sie nicht nur auf Begeisterung, sondern auch auf Schwierigkeiten. Es fehlt in vielen Bereichen die Orientierung. Und es entstehen an anderen Stellen neue Konflikte, die miteinander geklärt werden müssen.

Aus der Sicht des NeuroSonanz<sup>®</sup>-Modells gibt es immer eine *klare Hierarchie* zwischen Spieler (Zielkenner) und Mitspieler (Zieldiener). Entscheidend ist, dass diese Hierarchie von schmerzhaftem Verhalten befreit ist. Es geht also nicht um das Abflachen von Hierarchien, sondern um das Auflösen von schmerzhaften Verhalten und schmerzhafter Kommunikation. Hierarchien sind beim Verfolgen von Zielen *immer* nötig und auch natürlich. Optimal ist also eine klare und schmerzfreie Hierarchie, die allen Beteiligten viel Freude macht. In der in diesem Buch („*Das Erwachsene in dir muss Klarheit finden*“) dargestellten Glückszelle von „Spieler + Mitspieler“ ist dies möglich.

Dementsprechend ist die optimale Firmenstruktur aus der Sicht des NeuroSonanz<sup>®</sup>-Modells folgende:

Für jedes einzelne Unternehmensziel müssen klar die Rollen verteilt werden. Wer hat dieses Ziel ins Spiel gebracht und hat es am klarsten vor Augen? Das ist die Person, die die Spieler-Rolle erhält. Es gibt nur einen einzigen Spieler pro Ziel. Sollten für ein Ziel mehrere Spieler die Verantwortung erhalten, wird es zwischen diesen Personen ab und zu Konflikte und Klärungsbedarf geben, da diese Personen sich das Ziel aufgrund unterschiedlicher Gehirne *immer* unterschiedlich vorstellen.

Für dieses Ziel und diesen dafür verantwortlichen Spieler werden Mitspieler gesucht, die sich für die Zielerreichung zur Verfügung stellen, wenn es der Spieler nicht alleine durchzieht.

Und nun gelten alle Klarheiten, die ich in diesem Büchlein für die Spieler-Rolle und die Mitspieler-Rolle aufgeführt habe. Der Spieler hat die Aufgabe, immer wieder das Ziel klar zu kommunizieren und freundlich einzuteilen, was dazugehört und was nicht. Er sollte immer die Bereitschaft haben, alle Fragen aller Mitspieler so gut wie möglich zu beantworten.

Die Mitspieler können zustimmen und erkennen es als „normal“, dass sie eine permanente Unsicherheit bezüglich des Ziels empfinden. Deshalb erlauben sie sich, immer wieder neu dem Spieler Fragen über das Ziel zu stellen und auch durch ihn prüfen zu lassen, ob sie noch alles richtig machen (in dieser Situation ist der Begriff „Prüfung“ sozusagen „zu Hause“).

Werden diese Fragen der Mitspieler für den Spieler zu belastend, dann kann der Spieler auch festlegen, dass die Mitspieler in bestimmten Bereichen selbst entscheiden dürfen und dass gerne auch ein wenig vom Ziel abgewichen werden darf. Den klaren Rahmen, in welchem die Mitspieler keine Fragen mehr zu stellen brauchen, sondern selbst über das Ziel entscheiden und was dazugehört und was nicht, muss der Spieler klar vorgeben. Bezüglich *dieses Rahmens* müssen dann die Mitspieler wieder Fragen stellen dürfen. Wo überschreiten sie den Rahmen und wo nicht? Dort, wo der Rahmen nicht überschritten wird, sind die Mitspieler frei in der Zielgestaltung und Zielerreichung und brauchen dem Spieler keine Fragen mehr zu stellen.

Eine „gute Führung“ bedeutet also im Unternehmen:

- Das Ziel klar vor Augen haben.
- Das Ziel klar kommunizieren und die Umsetzung prüfen.
- Immer davon ausgehen, dass Mitspieler das Ziel nie exakt kennen können, da wir immer unterschiedliche Gehirne haben. Nachfragen und Fehlermachen der Mitspieler gehören also immer zum gesamten Zielerreichungsprozess dazu. Fragen und Fehler sind wichtig, damit die Mitspieler ihre INFORMATIONEN über das Ziel permanent verbessern können.
- Fragen und Nachfragen der Mitspieler zum Ziel immer klar beantworten. Alle Missverständnisse klären.
- Freundlich und geduldig kommunizieren.

- Immer kommunizieren, wo gerade das Ziel nicht mehr verfolgt wird und was getan werden muss, damit das Ziel wieder verfolgt werden kann.
- Den Mitspielern ein Feedback geben, falls die Kommunikation der Mitspieler unfreundlich geschieht, und sich eine freundliche und entspannte Atmosphäre wünschen. Dabei offen sein, falls das Feedback von den Mitarbeitern kommt, dass sie sich vom Spieler ebenfalls mehr Freundlichkeit und Entspannung wünschen.
- Sollen die Mitspieler selbst Verantwortung für bestimmte Ziele übernehmen, muss der Spieler trotzdem den Rahmen dafür vorgeben. Und solange dieser Rahmen nicht überschritten wird, sind die Mitspieler darin frei, sich das entsprechende Ziel selbst auszumalen, es selbst zu bestimmen und selbst zu bewerten. Sie werden sozusagen innerhalb der Mitspieler-Rolle zum Spieler über diesen ihnen zugewiesenen Freiraum für ihre eigenen Ziele. Der ursprüngliche Spieler darf dann nicht mehr wertend eingreifen – nur bezogen auf die Überschreitung des vorgegebenen Rahmens.

Eine „gute Mitarbeit“ bedeutet im Unternehmen:

- Den Spieler als „Zielkenner“ vollständig anerkennen. Nur er weiß, was das Ziel ist und was dazugehört und was nicht.
- Sich als Mitspieler der eigenen Unsicherheit und Unklarheit bezüglich des vom Spieler vorgegebenen Ziels immer bewusst und klar sein.

- Hemmungslos beim Spieler nachfragen, wie das Ziel genau aussieht, wenn man mehr Orientierung benötigt.
- Immer mal wieder nachfragen, ob man noch alles richtig macht und man sich noch innerhalb des Zielbereichs befindet. Die Prüfung des Spielers anfordern.
- Dem Spieler ein Feedback geben, falls er nicht mehr freundlich und geduldig kommuniziert, und den Wunsch nach mehr Stressfreiheit äußern, damit man sich selbst weiterhin gut fühlen kann.
- Mitdenken und seine Ideen für Verbesserungen des Ziels und des Weges zum Ziel dem Spieler *anbieten* – ohne Erwartung, dass er dies umsetzt.
- Sollten sich mehrere Mitspieler untereinander uneinig sein, wie genau das Ziel ist und wie es zu verfolgen ist, muss man sich gemeinsam an den Spieler wenden und von ihm alles klären lassen. Dies sollte am besten geschehen, noch bevor ein Mitspieler sich streng „über“ den anderen Mitspieler stellt und bewertet: „Du machst gerade etwas falsch!“ Die Bewertung ist allein Aufgabe des Spielers, denn nur er hat das Ziel klar vor Augen und kann stimmig bewerten. Und die Strenge dieses Mitspielers zeigt, dass er in seinem Gehirn etwas Schmerzhaftes an seine Arbeit geknüpft hat.
- Sollte vom Spieler **kein** klares Ziel vorgegeben werden oder sollte das Ziel widersprüchlich sein und kann der Spieler dies auch nicht klären, dann bleibt dem Mitspieler nichts anderes übrig, als sich selbst die Freiheit zu gestatten, diese „Lücke“ zu füllen. Er gibt sich selbst ein klares Ziel, das den

unklaren Vorgaben des Spielers möglichst nahekommt als auch gleichzeitig dem Mitspieler die Struktur bietet, die er für seine Arbeit benötigt.

Dies ist nur eine Grundstruktur. Aufgrund der vielen verschiedenen Aspekte der Spieler- und Mitspieler-Rolle kann man noch viel mehr klare Zusammenhänge für Unternehmen herausarbeiten. Dies überlasse ich den geschätzten Leser\*innen. Einfach dieses Büchlein („*Das Erwachsene in dir muss Klarheit finden*“) mit dem Hintergedanken „Unternehmensstruktur“ noch einmal von vorne durchlesen und alle Aspekte aller Rollen logisch auf das Unternehmen übertragen, in welchem man arbeitet oder das man selbst leitet.

Das alles gilt natürlich auch für Vereine, Schulsysteme, Behörden – und für die Politik. Selbst für die internationale Politik. Nicht umsonst rede ich von „Gesetzmäßigkeiten“, die für uns alle gelten, wenn wir von folgenden Klarheiten ausgehen:

1. Klarheit: Jeder Mensch hat eigene Ziele, Wünsche, Bedürfnisse, Sehnsüchte. Jeder Mensch strebt nach etwas. Diesen Zielen entsprechend bewertet ein Mensch sein Umfeld und sich selbst.
2. Klarheit: Ziele unterscheiden sich immer. Weil unsere Gehirne unterschiedlich sind als auch unterschiedliche Zustände haben, verfolgen wir auch immer unterschiedliche Ziele.
3. Klarheit: Jeder Mensch weiß selbst am allerbesten, welche Ziele, Wünsche, Bedürfnisse, Sehnsüchte er hat. Er weiß

genau, wann die Wünsche erfüllt sind. Jeder Mensch ist diesbezüglich ein Besserwisser.

4. Klarheit: In Situationen, in denen sich Ziele entgegenstehen, sich widersprechen, sich behindern, kann es schmerzvermeidend und lösend sein, wenn die Ziele eine Rangfolge erhalten und abwechselnd verfolgt und erreicht werden. Man lebt einen permanenten Rollenwechsel zwischen Spieler (eigene Ziele verfolgen) und Mitspieler (fremden Zielen zur Verfügung stehen) oder Nicht-Spieler (nicht zur Verfügung stehen). Alle Rollen gehören dazu (Alles-Spieler).

## **Die Zusammenhänge in Familien**

Ich könnte mit dem NeuroSonanz<sup>®</sup>-Modell als Hintergrund ein dickes Buch über Familien und Beziehungen und Ehen und Freundschaften schreiben. Wenn man dieses klare Modell als Ziel vor Augen hat und das Familienleben danach bewertet, fällt es einem ganz leicht, klar zu erkennen, was nach diesem Modell gut läuft und wo es Vermischungen gibt, wo Entwürdigungen passieren und wo Schmerzhaftes weitergegeben wird. Das würde hier den Rahmen sprengen. Stattdessen appelliere ich an die Leser\*innen, mit dem inneren Blick auf ihre eigene Familie das Büchlein noch einmal durchzulesen und Schritt für Schritt die Parallelen herauszuarbeiten, wenn das nicht schon beim ersten Lesen geschehen ist.

Trotzdem möchte ich ein entscheidendes Thema hier anschnitten.

Das größte Konfliktpotenzial steckt im Unterschied von Zielen. Doch das wirkliche Problem sind dabei nicht die Unterschiede, sondern die Versuche, sich zu einigen oder sich durchzusetzen. Dabei passieren die meisten Schmerzsituationen.

Schmerz ist nicht immer zu vermeiden. Er entsteht auf natürliche Weise, wenn jemand in der Spieler-Rolle intensiv an seinem Ziel festhält, er es aber letztendlich doch loslassen *muss* (unfreiwillige Nicht-Spieler-Rolle), weil andere nicht zur Verfügung stehen oder weil andere sich letztendlich kraftvoll mit ihrem Ziel durchgesetzt haben.

Ich empfehle folgende Vorgehensweise für diejenigen, die sich mit ihren Zielen gegenüber den anderen durchsetzen wollen. Ich formuliere es allgemein, damit man so viel wie möglich dort hineindeuten kann. In den meisten Fällen sind es die Eltern, die sich mit ihren Zielen gegenüber ihren Kindern durchsetzen und oft auch durchsetzen „müssen“. Es ist aber auch auf viele andere Situationen übertragbar:

- Immer kommunizieren, dass grundsätzlich alle Ziele dazugehören. Jedes Ziel als „berechtigt“ **würdigen**, auch wenn man selbst die Berechtigung nicht sehen kann. Sich dabei bewusst sein, dass man hier das Grundgesetz einhält: „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“
- Ebenso hält man das Grundgesetz ein, indem man jeden als „Besserwisser“ bezüglich der eigenen Ziele würdigt.
- Dann deutlich sein eigenes Ziel kommunizieren und klar und verständlich beschreiben. Auch das Ziel hinter dem Ziel.

Dabei trotz Klarheit immer liebevoll im Tonfall bleiben. Anschließend ankündigen, dass man sich jetzt mit diesem Ziel selbst zur/zum Chef\*in macht und sich durchsetzen wird.

- Alle Bewertungen mitteilen, die an dieses Ziel geknüpft sind. Was gehört zu diesem Ziel dazu und was nicht?
- Mitteilen, dass **die andere Person nichts dafür kann und unschuldig daran ist**, dass man sich selbst mit seinem Ziel jetzt durchsetzt und entsprechend bewertet.
- Sollte das Gegenüber tränenreich von seinem eigenen Ziel Abschied nehmen müssen oder sich vorher erst noch dagegen wehren und dagegen „demonstrieren“, bevor dann die verarbeitenden Abschiedstränen kommen: immer Verständnis und Mitgefühl für diesen Schmerz haben, ohne dass man sein eigenes Ziel dabei aufgibt. Nie diesen Schmerz abwerten, sondern im optimalen Fall sogar einen geborgenen Rahmen dafür bieten, dass dieser Schmerz in Ruhe verarbeitet werden kann (Heilungshierarchie). Wenn so eine Begleitung in der aktuellen Situation nicht möglich ist, dann ankündigen, dass man es später nachholen wird. Man kann es später nachholen, wenn Zeit dafür ist und man noch einmal über diesen Verlust redet. Sollten die Tränen des Gegenübers einen selbst tief berühren, dann sich nicht bremsen, sondern sich erlauben mitzuweinen und das eigene Mitgefühl vollständig zuzulassen. Dies kann ein zusätzliches Gefühl von Verstandenwerden beim Gegenüber auslösen und einen auch selbst nach einer Weile erleichtern. Der Schmerz der gegenwärtigen Situation wird sofort von allen Beteiligten gleichzeitig verarbeitet.

- Hat das Gegenüber Fragen zum Ziel, immer geduldig diesen Fragen zur Verfügung stehen. Dabei ehrlich und transparent wie möglich bleiben.
- Immer auch von der Möglichkeit ausgehen, dass das Gegenüber gar keine Fragen hat und als Mitspieler für das Zuhören bei Erklärungen nicht zur Verfügung stehen will. Denn selbst das Zuhören und das Verstehen-müssen all dieser Ausführungen der/des Chef\*in ist schon eine Mitspieler-Rolle für den anderen. Das Gegenüber ist frei, dafür nicht zur Verfügung zu stehen und im Extremfall sich die Ohren zuzuhalten. In dem Fall setzt man sein Ziel ohne Erklärungen durch, aber mit der gleichen offenen und liebevoll klaren Haltung. Sobald das Gegenüber doch Fragen zu stellen beginnt oder wieder offen für Erklärungen scheint, kann man dann die fehlenden Informationen nachliefern.
- Wenn man meint, mit seinem Ziel dem anderen etwas Gutes zu tun oder dass es „das Beste“ für den anderen sei, dann sollte man immer auch kommunizieren, dass man das aber nicht genau weiß und hier letztendlich den eigenen Vorstellungen folgt. Immer zugeben: Der andere weiß am besten, was für ihn das Beste ist. Hinterher kann man dann noch einmal mit dem anderen darüber reflektieren, ob die Durchsetzung des Ziels wirklich das Beste für den anderen war oder ob es noch etwas Besseres gegeben hätte. Immer bereit sein, Fehler einzugestehen, die Konsequenzen selbst zu tragen und dazuzulernen.
- Immer während des gesamten Prozesses offen dafür bleiben, dass der andere vielleicht einen Verbesserungsvor-

schlag für das Ziel oder den Weg zum Ziel hat. Kompromissbereitschaft zeigen. Und wenn man keinen Kompromiss eingeht, dann genau begründen, warum nicht. Der andere kann in dem Fall so genau wie möglich nachvollziehen, warum er hier in die Mitspieler-Rolle „gedrängt“ wird und mitmachen „muss“.

- Möglicherweise dem Gegenüber einen Ausgleich anbieten und/oder eine Möglichkeit in Aussicht stellen, ob und wann anschließend das Gegenüber dann seinem eigenen Ziel folgen kann/darf.
- Ist die Situation vorbei und das Ziel erreicht, dann wieder alle Ziele als ebenbürtig würdigen. Jedes Ziel gehört gleichermaßen dazu und jede\*r kennt das eigene Ziel immer am besten.

## **Politik**

Ich empfehle, diese hier oben aufgeführten Punkte für die Familie auf die Politik zu übertragen, z. B. auf Regierungen, die in einer Pandemie-Situation versuchen, ihr Volk nach der Gesetzeslage und nach eigenen Vorstellungen optimal zu schützen. Oder Regierungen, die versuchen, den Planeten Erde zu retten. Denke an eine solche Regierung und dann lies mit diesem Hintergrund die Punkte noch einmal durch. Solltest du an bestimmten Stellen ein Gefühl von Widerstand oder Widerspruch erleben, dann wechsele in die Elternrolle und frage dich, wie du es als Eltern gegenüber deinem Kind anders machen würdest. Diese Lösung übertrage dann wieder auf die Politik und frage

dich, ob das eine Möglichkeit für die Politik wäre und ob das dein Widerstandsgefühl zum Verschwinden bringt.

Beide Situationen, die Eltern mit ihren Kindern und die Politiker\*innen mit den Bürger\*innen, sind vergleichbar, weil es sich letztendlich immer um die Frage dreht: Welches „notwendige“ Ziel steht gerade im Vordergrund? Wer hat dieses Ziel und wer erhält dadurch die Spieler-Rolle und wer die Mitspieler- oder Nicht-Spieler-Rolle? Und wer entscheidet, was gerade „notwendig“ ist? Wer setzt sich mit seinem Ziel durch?

Letztendlich gibt es immer nur eine Antwort darauf: Entweder einigt man sich gemeinsam auf ein Ziel und auf die dazugehörige Rollenverteilung – oder man geht bei unterschiedlichen Zielen getrennte Wege. Und wenn es nur innerlich ist, dass man sich voneinander trennt. Äußerlich bleibt man notgedrungen in Kontakt. Dabei bleibt jeder innerlich seinem eigenen Ziel treu und wartet auf die passende Gelegenheit, das eigene Ziel zu verfolgen. Äußerlich muss man der durch schmerzlichen Druck entstandenen Rollenverteilung (rote Ampel, grüne Ampel) erst einmal gezwungenermaßen zustimmen, um noch Schmerzlicheres so gut wie möglich zu vermeiden.

## **Meine Realität**

Wie schon am Anfang des Büchleins beschrieben: Dies ist alles meine ganz persönliche Klarheit, die ich im Laufe meiner vielen Lebensjahre entwickeln durfte und die ich hier einfach nur „anbiete“. Ich sehe dich, liebe\*r Leser\*in bezüglich deiner eigenen Ziele immer in der Spieler-Rolle. Selbstverständlich kannst du

selbst am besten entscheiden, was von meinen Ausführungen zu deinen Zielen passt und was nicht. Und ich behaupte nicht, eine für *alle* Menschen gültige Klarheit gefunden zu haben. Das kann ich aufgrund unserer verschiedenen Gehirne gar nicht entscheiden. Ich habe „nur“ das Gefühl, dass meine Klarheiten für mich so unfassbar schlüssig und logisch sind, dass ich „*glaube*“, allumfassende Gesetzmäßigkeiten gefunden zu haben.

Probiere es in deinem Leben selbst aus. Übertrage kreativ alles in diesem Büchlein Beschriebene auf alle Alltagssituationen und alle deine Beziehungen zu anderen Menschen. Nur du kennst deine Ziele, bewusst oder unbewusst, – und nur du kannst ganz genau erfahren und fühlen, was für dich und deine Ziele aus diesem Büchlein wirklich hilfreich ist.

Für mich gab es noch einen ganz wichtigen Schritt. Um mich selbst wirklich rundum gut, kraftvoll und klar in meinem Leben fühlen zu können, musste ich etwas erkennen: Nur ich allein kann eine ganz bestimmte Entscheidung fällen. Niemand kann sie mir abnehmen oder mir die „Erlaubnis“ dazu erteilen. Diese vollkommen eigenständige Entscheidung lautet: **Ab sofort betrachte ich mich, mein Leben und die gesamte Welt aus der Perspektive des NeuroSonanz-Modells – mit allen Konsequenzen.** Alle anderen „Realitäten“ und „Religionen“ gehören auch zum Leben dazu. Doch *für mich* ist allein meine NeuroSonanz-Brille wichtig. Ich stelle sie in meinem Leben über alle anderen Realitäten aller anderen Menschen. *Für mich* steht

sie ganz oben – auf Platz 1. Und niemand muss dies mit mir teilen. Jeder ist frei, es ebenso zu tun oder es zu lassen.

Seitdem ich das für mich ganz allein entschieden habe, fühle ich eine Klarheit und Kraft, die ich mir schon immer gewünscht hatte. Ich fühle mich endlich rundherum als „Chef meines eigenen Erlebens“. Ich fühle mich bezogen auf *mein* Erleben für immer in der Spieler-Rolle – mit einem klaren Ziel vor Augen: immer und überall durch die NeuroSonanz-Brille zu schauen. Und niemand kann mir diesen Chef-Platz, dieses Ziel und die dazugehörige Spieler-Rolle streitig machen. Denn niemand hat darauf Einfluss, wie *ich* mit *meinem* Gehirn die Welt, alle anderen Menschen und mich selbst betrachten will.

© 2021, Olaf Jacobsen, Karlsruhe, [www.in-resonanz.net](http://www.in-resonanz.net)

Das war ein Ausschnitt aus dem Buch „*Das Erwachsene in dir muss Klarheit finden – Geborgenheit, Liebe und Urvertrauen brauchen den sicheren Überblick*“ (2021)