

Christian E. Elger

Neuroleadership

Erkenntnisse der Hirnforschung für
die Führung von Mitarbeitern

2. Auflage



HAUFE.

Neuroleadership

Neuroleadership

Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern

Prof. Dr. Christian E. Elger

2. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN: 978-3-648-03785-0

Bestell-Nr.: 00245-0002

EPUB: ISBN: 978-3-648-03786-7

Bestell-Nr.: 00245-0101

EPDF: ISBN: 978-3-648-03787-4

Bestell-Nr.: 00245-0151

Prof. Dr. Christian E. Elger

Neuroleadership

2. Auflage 2013

© 2013, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 170

Telefax: (089) 895 17290

www.haufe.de

online@haufe.de

Produktmanagement: Jutta Thyssen

Unter redaktioneller Mitarbeit von Friedhelm Schwarz

Lektorat: Hans-Jörg Knabel, 77731 Willstätt

DTP: Agentur: Satz & Zeichen, Karin Lochmann, 83071 Stephanskirchen

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailing

Druck: fgb freiburger graphische betriebe; 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Hirnforschung und Leadership	7
1 Was Führungskräfte über Neurowissenschaften wissen sollten	21
1.1 Was die Neurowissenschaften erforschen und was nicht	23
1.2 Der Nutzen der interdisziplinären Neurowissenschaften	31
1.3 Die wichtigsten Eigenschaften des Gehirns	37
1.4 Die wichtigsten Gehirnfunktionen: Erkennen und vorhersagen	43
2 Die Basics der Gehirnfunktionen für Neuroleadership in der Praxis	51
2.1 Das Gehirn funktioniert nach einfachen Prinzipien	52
2.2 Begrenzte Kapazitäten akzeptieren	58
2.3 Sprache, Mimik, Handeln – die Motorik als Tor zur Außenwelt	62
2.4 Gesichter erkennen und deuten	68
2.5 Verhalten vom Unbewussten ins Bewusstsein heben	72
2.6 Wie wir Täter oder Opfer werden – Problemfall Mobbing	77
3 Die vier wichtigsten Gehirnsysteme für die Führungspraxis	87
3.1 Das Belohnungssystem – unterschätzt und falsch verstanden	88
3.2 Das emotionale System – komplex und vielfältig	98
3.3 Das Gedächtnissystem bestimmt, wer wir sind	113
3.4 Das Entscheidungssystem – die Endkontrolle mit umfassenden Vollmachten	130
4 Frauen sind als Führungskräfte unverzichtbar	141
4.1 Ohne Frauen nutzen Unternehmen nur die Hälfte ihrer Kompetenz	142
4.2 Frauen denken anders	149
5 Das Multigenerationenunternehmen als Zukunftsmodell	161
5.1 Wir werden älter, aber nicht dümmer	162
6 Neuroleadership in typischen Situationen des Führungsalltags	167
6.1 Die 7 Grundregeln der Neuroleadership	168
6.2 Bewerten und entscheiden	177
6.3 Verhandeln und kommunizieren	181
6.4 Beurteilen und belohnen	184
6.5 Fördern und motivieren	187
6.6 Verändern und aufbauen	192

Inhaltsverzeichnis

Ausblick: Die Zukunft der Führung	197
Der Autor	201
Literaturempfehlungen	203
Stichwortverzeichnis	209
Personenregister	215

Hirnforschung und Leadership

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

Sie erfahren, weshalb die epileptologische Klinik der Universität Bonn und das Life & Brain-Institut besonders dafür prädestiniert sind, gemeinsam mit den Wirtschaftswissenschaften neuroökonomische Studien zu betreiben, und was sich hinter dem Begriff Neuroleadership verbirgt.

Was hat ein Hirnforscher mit Leadership zu tun?

Viele Leser werden sich sicherlich irritiert die Frage stellen, warum ein Hirnforscher und gar ein Epileptologe sich dem Thema Leadership zuwendet. Trennen nicht Welten den Alltag in einer Universitätsklinik mit seinen breit gefächerten Aufgaben in Forschung, Lehre und Heilung von dem in den Chefetagen der Unternehmen, der Banken und Versicherungen oder auch der Ministerien und Behörden? Sitzt ein Medizin-Professor nicht in einem Elfenbeinturm, fern aller Probleme, der reinen Wissenschaft verpflichtet?

Nun, ich kann Ihnen gute Gründe dafür nennen, weshalb ich mich mit Leadership befasse. Der Mensch ist immer das Maß aller Dinge. Selbst wenn es bei oberflächlicher Betrachtung manchmal den Anschein hat, als würden Wirtschaft und Politik nach ganz eigenen Gesetzen funktionieren, kommt man bei genauerem Hinschauen doch zu dem Ergebnis, dass es im höchsten Maße menschliche Regungen sind, die hinter allen Entscheidungen stehen.

Kränkungen und Verletzungen spielen hier ebenso eine Rolle wie Eitelkeiten und Animositäten. Der Wunsch nach Erfolg und Anerkennung ist genauso im menschlichen Gehirn verankert wie das Gefühl der Enttäuschung oder der Irrtum hinsichtlich bestimmter Sachverhalte. Das Gehirn ist zwar das komplexeste Organ des Menschen, doch es funktioniert, wie wir noch sehen werden, auf der Grundlage von einfachen Prinzipien.

Hinzu kommt, auch eine Universitätsklinik arbeitet nach wirtschaftlichen Grundsätzen und verfügt über eine Vielzahl von Mitarbeitern in den unterschiedlichsten Funktionen und mit den unterschiedlichsten Qualifikationen. Wer eine solche Klinik

leitet, muss sich nicht nur gegenüber einer ganzen Reihe von Gremien verantworten und seine Ziele gegenüber den Mitarbeitern vertreten, sondern steht auch mit vielen anderen Forschungseinrichtungen im harten Wettbewerb um die stets knappen Gelder der Wissenschaftsförderung.

Verantwortung, Leistung und Erfolg sind also keine Fremdworte für meine Mitarbeiter und mich. Doch spielen diese Erfahrungen aus der eigenen Praxis nur am Rande eine Rolle und haben nur gelegentlich Beispielcharakter, wenn es um die Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern geht.

Die Epilepsie-Behandlung bietet außergewöhnliche Möglichkeiten

Dass wir an der Universität Bonn in der Lage sind, eine direkte Verbindung von der Hirnforschung zur Ökonomie herzustellen, hat ganz besondere Ursachen. Die Klinik für Epileptologie ist ein weltweit führendes Forschungs- und Behandlungszentrum für Epilepsie, die allgemeine Hirnforschung ist dabei zwar sehr wichtig, doch steht sie nicht im direkten Zentrum unserer Arbeit. Unsere volle Aufmerksamkeit gilt dem Wohl jedes einzelnen Patienten.

Schon seit einigen Jahren macht die Epilepsieforschung rasante Fortschritte, und das in zweifacher Hinsicht. Einerseits profitieren die Patienten von den immer weiter verbesserten Therapien und andererseits kommen die Mediziner den großen Geheimnissen des Gehirns sozusagen nebenbei auf die Spur, besonders was die Arbeitsweise des Gedächtnisses, die Verarbeitung von Sprache und den Ursprung von Gefühlen betrifft.

Gefühle sind ein höchst komplexes Thema, das in unserer scheinbar so rationalen Welt gern in die private Sphäre abgedrängt wird. Doch ohne Gefühle sind wir kaum in der Lage, eine Entscheidung zu treffen. Und was ist Leadership anderes, als eine ständige Abfolge von großen und kleinen Entscheidungen?

Ein Teil der Menschen, die an Epilepsie leiden, kann mit Medikamenten nicht erfolgreich behandelt werden. Bei ihnen versuchen wir deshalb, den Herd, von dem die Anfälle ausgehen, herauszuoperieren. Um die richtige Stelle im Gehirn präzise zu orten, werden den Patienten zum Teil Elektroden ins Gehirn eingeführt. Mit einem von der Kopfhaut abgeleiteten EEG lässt sich die Quelle der elektrischen Hirnaktivität nicht immer genau lokalisieren, weil es durch Schädelknochen und

Hirngewebe manchmal zu einer starken räumlichen Verzerrung und Dämpfung der aufgezeichneten Signale kommt.

Viele Epilepsien finden in gedächtnis- und emotionsrelevanten Bereichen wie dem Mandelkern oder dem Hippocampus statt. Hieraus ergibt sich die Platzierung der Elektroden für diagnostische und therapeutische Zwecke. Die nur millimeterstarken Stabelektroden reichen über die ganze Länge von der Amygdala (dem Mandelkern) bis hin zum hinteren Hippocampus und erfassen dort die Gehirnaktivitäten. Der Hippocampus ist sehr wichtig für unser Gedächtnis, der Mandelkern für unsere Emotionen. Oft sitzen die Elektroden auch im Schläfenlappen, wenn dort der Anfallsherd vermutet wird.

INFO

Amygdala

Die Amygdala, auch Mandelkern genannt, ist für die emotionale Einfärbung von Informationen zuständig. Sie erhält Informationen aus sämtlichen Sinnesystemen, verarbeitet die externen Impulse, führt zur Freisetzung von Stresshormonen und beeinflusst das vegetative Nervensystem, dessen Aktionen als Gefühle wieder auf das Gehirn zurückwirken.

Hippocampus

Der Hippocampus ist für das Gedächtnis und für das Lernen zuständig. Fällt diese Struktur beidseitig aus, können keine neuen Informationen mehr aufgenommen werden. Das heißt, Lernen ist nicht mehr möglich, und das Kurzzeitgedächtnis fällt aus, während lange zurückliegende Ereignisse weiter erinnert werden können.

Bei den Patienten muss man mehrere Tage die Potenzialschwankungen ableiten, um unter Umständen einen epileptischen Anfall registrieren zu können. In der Zwischenzeit können mit Einverständnis der Patienten Untersuchungen über Emotionen und über das Gedächtnis durchgeführt werden. Durch die tiefen Elektroden hat man bei den Epilepsie-Patienten einen hervorragenden Zugang zu Funktionen, die im Tierversuch gar nicht oder nur sehr schwer zu untersuchen sind, wie zum Beispiel das Erlernen und Erinnern von Wörtern oder auch das Erleben von Gefühlen wie Liebe, Glück oder Unglück.

Die implantierten Elektroden stellen eine einzigartige Untersuchungsmöglichkeit dar, da sie eine nicht nur räumlich, sondern auch zeitlich exakte Messung der Hirnaktivitäten ermöglichen. Dies kann selbst die funktionelle Kernspintomografie nicht leisten, weil deren Aufzeichnungen den eigentlichen Prozessen um Sekunden hinterher hinken.

Es geht hier also darum, Elementarprozesse zu verstehen und zu analysieren, was nur im Wachzustand des Patienten möglich ist. Da solche Untersuchungen sonst aus ethischen Gründen nicht durchgeführt werden, bietet hier die diagnostische Notwendigkeit für solche Eingriffe eine besondere und zusätzliche Chance, um interdisziplinäre wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen. Das ist der Grund, weshalb wir in einer einzigartigen Weise den Bogen von der Epileptologie zur Neuroökonomie schlagen können.

Gemeinsam mit Ökonomen das Gehirn erforschen

Direkt gegenüber der Klinik für Epileptologie steht auf dem Gelände des Universitätsklinikums Bonn das Gebäude der Life & Brain GmbH. Sie ist das erste deutsche „akademische Unternehmen“, das angesichts schwindender öffentlicher Forschungsgelder mit Neuroforschung und Biotechnologie auch am Markt erfolgreich sein will. Das Unternehmen ist sowohl Universitätsinstitut, privates Institut als auch Biotech-Zentrum in einem.

Die so genannte NeuroCognition Plattform im Life & Brain Institut konzentriert sich auf das Verständnis der funktionellen Grundlagen von kognitiven Prozessen beim Menschen. Damit ist sie ein grundlegendes Werkzeug bei der Entwicklung und Rationalisierung von ökonomischen Strategien, zu denen auch Neuroleadership zählt.

INFO Kognition

Kognition kommt aus dem Lateinischen und heißt „kennen lernen „oder Erkennen. Dieser Begriff wird für alle Prozesse oder Strukturen verwendet, die mit dem bewussten Wahrnehmen oder Erkennen zusammenhängen, wie Vorstellung, Beurteilung, Gedächtnis, Erinnerung, Lernen, Denken oder Problemlösen. Häufig steht Kognition auch als Gegensatz zur Emotion.

Die kognitive Neurowissenschaft vereint die psychologische und neurowissenschaftliche Herangehensweise. Ursprünglich war sie auf die klassischen Gegenstandsbereiche der kognitiven Psychologie wie Wahrnehmung, Gedächtnis usw. beschränkt, inzwischen gehören aber auch andere allgemein- psychologische Themen wie Motivation, Emotion sowie Störungen elementarer psychischer Leistungen zu den neurowissenschaftlichen Forschungsbereichen.

Die Forschungsgruppe Neuroimaging innerhalb der Plattform NeuroCognition bringt die akademische und kommerzielle Forschung zusammen. Neben der medizinischen Grundlagenforschung liegt ein zweiter Schwerpunkt der Tätigkeit auf

den noch jungen, doch rasant wachsenden Forschungsgebieten Neuroökonomie und Neuromarketing. Dies ist die Aufgabe des Neuroeconomics Lab Bonn, das wiederum eng mit dem BonnEconLab, dem Laboratorium für Experimentelle Wirtschaftsforschung der Universität Bonn, zusammenarbeitet.

Die Neuroökonomie beschäftigt sich einerseits mit Entscheidungsvorgängen des Individuums und der Wirtschaft, andererseits versucht sie im Rahmen des Neuromarketings bzw. der Consumer Neuroscience einen tieferen Einblick in das Konsumentenverhalten und in die Werbewirkung zu erhalten. In interdisziplinären Forscherteams aus Neurologen, Psychologen, Physikern und Ökonomen werden relevante Fragestellungen mit neurowissenschaftlichen Methoden und modernster technischer Ausstattung untersucht.

INFO Neuroökonomie

Als Neuroökonomie bezeichnet man die interdisziplinäre Verknüpfung der Neurowissenschaften mit den Wirtschaftswissenschaften. Sie werden unterstützt durch andere Wissenschaftsdisziplinen wie der Psychologie. Es geht darum, zu untersuchen, wie Menschen in unterschiedlichen Verhandlungssituationen und unter bestimmten, zum Beispiel zeitlichen, Perspektiven Entscheidungen fällen, was sie als gerecht oder ungerecht empfinden, wie sie mit Vor- und Nachteilen umgehen, welches Verhalten sie daraus ableiten, sowie darum, ob und wie man Entscheidungen, zum Beispiel durch Werbung oder andere Maßnahmen, beeinflussen kann.

Da die Forschungsgruppe NeuroImaging über zwei Magnetresonanztomografen (MRT) verfügt, kann man, was bisher nur an wenigen Orten auf der Welt möglich ist, sogar Experimente mit zwei Probanden gleichzeitig durchführen. Dabei wird nicht nur eine hoch moderne Videobrille eingesetzt, sondern es lässt sich auch Audiomaterial, wie Geräusche, Töne und gesprochene Worte im MRT präsentieren.

Zusammenfassung

Die einzigartigen Möglichkeiten aus der Epilepsie-Diagnostik in Verbindung mit der technischen Ausstattung des Life & Brain Instituts und der interdisziplinären Zusammenarbeit mit Wirtschaftswissenschaftlern führen zu neuen Erkenntnissen, die so an keiner deutschen und auch nur an wenigen internationalen Forschungseinrichtungen möglich sind.

An wen sich dieses Buch richtet

Der Begriff „Führungskraft“ ist im Deutschen leider nicht eindeutig definiert. Häufig wird er auch synonym mit den Begriffen Spitzenkraft, Leiter, Manager beziehungsweise Topmanager oder auch Vorgesetzter beziehungsweise Chef verwendet. Deshalb weicht auch die einschlägige Fachliteratur gern auf die englischen Begriffe „Management“ und „Leadership“ aus.

Allerdings bezeichnen diese etwas durchaus Unterschiedliches, wie der amerikanische Sozialwissenschaftler Warren Bennis schon im Jahr 1985 deutlich machte. In seinem Buch „Leaders“ sagte er: „Managen bedeutet bewirken, herbeiführen, die Leitung oder Verantwortung übernehmen. Führen heißt beeinflussen, die Richtung und den Kurs bestimmen, Handlungen und Meinungen steuern. Die Unterscheidung ist wesentlich. Manager machen die Dinge richtig, Führende tun die richtigen Dinge.“

Gleichzeitig räumte er auch mit einigen Legenden und Vorurteilen auf. Generell wird ja vermutet, Führungsqualitäten seien verhältnismäßig selten. Bennis nimmt an, dass jeder Mensch über ein gewisses Potenzial zur Führung verfügt und dass besonders große Organisationen mit ihren zahlreichen Hierarchiestufen auch eine große Zahl von Führungskräften benötigen.

Speziell in Deutschland ist man immer noch der Ansicht, Menschen als Führungskraft müssten über ein außergewöhnliches Persönlichkeitsprofil verfügen, das angeboren ist und nicht erlernt werden kann. Tatsächlich ist es aber so, dass, um als Führungskraft erfolgreich zu sein, äußere Einflüsse weitaus wichtiger sind als die Erbanlagen. Das Elternhaus, die Erziehung und das Umfeld spielen die entscheidende Rolle, das belegen speziell die empirischen Untersuchungen aus der sozialpsychologischen Elite-Forschung.

Auch die Vorstellung, Führungskräfte seien von Natur aus charismatisch, hat sich als falsch herausgestellt. Es ist eher so, dass es das richtige Verhalten ist, das bestimmten Personen den Respekt ihrer Mitarbeiter verschafft, oder dass es sich bei der Charismatisierung eher um eine Legendenbildung und Projektion handelt.

Wann immer man es mit einer echten Führungskraft zu tun hat, wird man feststellen, dass diese sich nicht dadurch auszeichnet, dass sie selbst Macht ausübt, sondern dass sie andere ermächtigt und für Ziele mobilisiert. Lassen Sie uns deshalb zunächst einmal alle Attribute, die wir im Zusammenhang mit dem Begriff „Führungskraft“ gelernt haben, beiseite schieben und zum Einstieg eine ganz schlichte Definition wählen: Eine Führungskraft ist jeder, der nicht nur für sich selbst verantwortlich ist, sondern auch Verantwortung für andere Menschen trägt.

Was bereitet Führungskräften Probleme?

Fredmund Malik, Professor für Unternehmensführung aus St. Gallen, hat in seinem im Jahr 2000 erstmals erschienenen Buch „Führen Leisten Leben“ erklärt, dass er den Managern, die er berät oder schult, immer wieder die Frage stellt, welches ihr wichtigstes oder schwierigstes Problem sei. In all den vielen Jahren haben nur wenige geantwortet, es sei die Führung ihrer Mitarbeiter.

Fast ohne Ausnahme lauteten die Antworten „das ist mein Chef“, „es ist der Chef meines Chefs“ oder „es sind meine Kollegen“. Untergebene zu führen, ist, so Malik, natürlich eine wichtige, aber nicht die schwierigste Aufgabe eines Managers. Trotzdem sei die vorherrschende Sicht immer noch eine andere.

Das gesamte immer wieder propagierte Management-Arsenal wie Kommunikation, Kooperation, Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen usw. benötigen Führungskräfte nicht in erster Linie dort, wofür es empfohlen und vermittelt wird, nämlich für die Führung der Mitarbeiter, sondern zur Lösung von Problemen innerhalb des organisatorischen Netzwerks, also für die seitwärts und nach oben gerichteten Beziehungen. Mitarbeiter können im Zweifelsfall per Anweisung geführt werden, so Malik. Wenn das Führen von Mitarbeitern aber wirklich so einfach wäre, könnte ich bereits an dieser Stelle das Buch beenden.

Tatsächlich liegt das eigentliche Problem wohl darin, dass zwischen den Motiven, die einen Menschen bewegen, Führungskraft werden zu wollen, und den dann geforderten Handlungsweisen erhebliche Diskrepanzen bestehen. Umfragen haben gezeigt, dass die wichtigsten Motive von Führungskräften Ehrgeiz und Leistungswille sowie persönliche Weiterentwicklung sind. Das sind Motive, die ausschließlich auf sich selbst bezogen sind. Erst an dritter Stelle kommt der Wunsch, mit anderen zusammen etwas zu bewegen. Doch schon als nächstes folgen Einfluss, Macht, Ansehen, Prestige, Status und materielle Motive wie Geld und geldwerte Vorteile.

Wahrscheinlich sehen viele Mitarbeiter ihre Chefs genauso wie diese sich selbst. Die egoistische Befriedigung eigener Bedürfnisse und das Erringen von Vorteilen überwiegen gegenüber Zielen, die nur gemeinschaftlich zu erreichen sind. Kein Wunder also, dass Verlustangst und das Vertuschen dieser Angst bei vielen Führungskräften ausgeprägte Gefühle sind.

Da viele, wahrscheinlich sogar die überwiegende Zahl der Führungskräfte sich in einer Sandwich-Position befinden, das heißt in eine Hierarchie der Über- und Unterordnung eingebunden sind, reicht es nicht, nur sich selbst zu erkennen und das eigene Verhalten richtig zu interpretieren, sondern auch das der anderen.

Insofern bin ich sicher, dass das Konzept der Neuroleadership nicht nur den Mitarbeitern hilft, bessere Leistungen zu erbringen, sondern auch den Führungskräften die Möglichkeit gibt, sich selbst realistischer wahrzunehmen. Doch zunächst einmal sollten wir überprüfen, was sich hinter dem Begriff Neuroleadership heute wirklich verbirgt.

Zusammenfassung

Führungsfunktionen sind auf allen hierarchischen Ebenen zu finden, nicht nur in den Top-Positionen. Die gebräuchlichen Management-Instrumente können nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie im Zusammenhang mit den eigenen Motiven und dem daraus resultierenden Verhalten gesehen werden.

Ist Neuroleadership nur alter Wein in neuen Schläuchen?

Am 23. Juli 2007 erschien in der BusinessWeek ein Artikel von Jena McGregor, der auf zum Teil polemische Weise versuchte, Neuroleadership als neue Verkaufsmasche von Management-Beratern zu entlarven.

Tatsächlich ist es so, dass der Begriff „Neuroleadership“ zumindest in den USA erstmals von dem Führungskoach David Rock im Jahr 2006 verwendet wurde. BusinessWeek sieht nun die Gefahr, dass die neurowissenschaftlichen Begriffe lediglich dazu dienen, die bekannten Inhalte von Managerseminaren mit neuen Worten zu erklären.

Dabei bezieht man sich auf ein Zitat von Warren Bennis, der in den Neurowissenschaften echte Chancen sieht, Führungskräften neue Einsichten und Instrumente an die Hand zu geben, aber gleichzeitig befürchtet, „dass bestimmte Leute nur eine andere Sprache benutzen, um ihre bekannten Weisheiten interessanter verpacken zu können.“ Diesem Eindruck kann auch ich mich nicht verschließen.

Offensichtlich geht es in den USA nicht so sehr darum, tiefer greifende Erkenntnisse zu gewinnen und sie zu vermitteln, sondern darum, Marktanteile zu sichern und neue Claims abzustecken. Wer sich mit seinen Behauptungen allerdings im Recht oder Unrecht befindet, lässt sich zumindest derzeit nicht eindeutig klären.

Ist Neuroleadership nur alter Wein in neuen Schläuchen?

Immerhin arbeitet David Rock mit Jeffrey M. Schwartz zusammen, einem Psychiater, der an der Universität von Kalifornien forscht.

Beide vertreten die Auffassung, dass es möglich ist, auf der Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse Führungskräften neue Sicht- und Denkweisen zu vermitteln. Dabei haben sie durchaus so prominente Unternehmensberatungen wie McKinsey oder Booz Allen Hamilton hinter sich.

Auch BusinessWeek gesteht zu, dass der Artikel „The Neuro-science of Leadership“ von Rock und Schwartz der im Internet am stärksten beachtete Beitrag aus der Zeitschrift „Strategy + Business“ innerhalb eines Zeitraums von zwölf Monaten war. Kein anderer Artikel wurde so oft heruntergeladen. Dass sich auch etliche große Unternehmen im Jahr 2007 nach einem Sommerseminar in Asolo, Italien, entschieden haben, die Ideen der Neuroleadership in die eigenen Trainingsprogramme für Mitarbeiter aufzunehmen, wird von der BusinessWeek jedoch eher als Desorientierung denn als Fortschritt dargestellt. Es gehe den Befürwortern von Neuroleadership nur darum, Marktnischen zu besetzen, mehr nicht, heißt es.

Natürlich frage ich mich, welche Interessen hinter solchen Verbalattacken stecken und ob es denn so schlecht ist, Neues zu erproben? Wer muss in den USA befürchten, dass jetzt ein Zug ohne ihn abfährt? Zumindest McKinsey hält es für zweckmäßig und sinnvoll, das Verhalten positiv zu verändern, indem man neue Sichtweisen auf bestehende Verhältnisse anwendet. Und wenn David Rock und Jeffrey M. Schwartz damit auch noch finanziellen Erfolg haben, so gönne ich ihnen diesen von ganzem Herzen.

Hingegen halte ich es für höchst problematisch, den Fortschritt dadurch aufhalten zu wollen, dass man wissenschaftliche Erkenntnisse ignoriert und nicht wenigstens versucht, sie auf ihre Anwendungsfähigkeit hin zu überprüfen.

INFO Neuroleadership

Neuroleadership ist die Verbindung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen mit zum Teil bekannten Managementtheorien mit dem Ziel, gehirngerechter zu führen und bessere Ergebnisse zu erzielen. Neuroleadership befindet sich noch in der Entwicklung und ist noch keine in sich geschlossene Theorie. Es ist jedoch anzunehmen, dass die Neurowissenschaften in Zukunft eine veränderte Sichtweise auf das menschliche Denken und Handeln begründen werden, die alle Lebensbereiche beeinflussen wird.

Kontinuierliche Veränderung als Unternehmensaufgabe

Ich möchte mich keineswegs zum Sprachrohr von Rock und Schwartz machen, ja ich stehe ihren Thesen teilweise sogar recht kritisch gegenüber. Dennoch glaube ich, dass man sie nicht einfach unbeachtet beiseite schieben sollte. Sie haben schon heute in der englischsprachigen Welt einen ganz erheblichen Einfluss gewonnen, und dies wird in absehbarer Zeit auch in Deutschland der Fall sein. Deshalb möchte ich nachfolgend einige der in „Strategy + Business“ veröffentlichten Gedanken Revue passieren lassen:

Als Dreh- und Angelpunkt sehen Rock und Schwartz die Fähigkeit eines Unternehmens zur Veränderung. Nur wenn sich das tagtägliche Denken und Verhalten der Mitarbeiter immer wieder neuen Herausforderungen anpasst, wird sich der Erfolg einstellen. Doch offensichtlich ist es für Organisationen ebenso wie für Individuen sehr schwer, konkrete Verhaltensänderungen durchzuführen.

Änderungen bedeuten Schmerz. Wer einmal Autofahren gelernt hat, reagiert im Straßenverkehr ganz automatisch, also „ohne zu denken“. Die Situation ändert sich jedoch schlagartig, wenn man in Großbritannien auf der „falschen“ Straßenseite fahren muss. Auf einmal wird Autofahren wieder zu einer höchst komplizierten Angelegenheit. Natürlich hat das etwas mit den im Gehirn angelegten Strukturen zu tun. Eben solche Strukturen gibt es auch am Arbeitsplatz.

Das Gehirn liebt die Routine

Die meisten Dinge werden ganz automatisch erledigt, ob man nun Verkaufsgespräche führt, in Meetings sitzt, Mitarbeiter anleitet oder mit Kollegen kommuniziert. Soll etwas anders gemacht werden als üblich, gibt das Gehirn sofort eine Fehlermeldung ab. Es fühlt sich praktisch überfallen und kontert mit Angst oder Ärger. Auf Fehlersignale ihres Gehirns reagieren die meisten Menschen sehr emotional und impulsiv.

Jede Abweichung von der Routine kann Reaktionen auslösen, die weitaus stärker sind als die Gedanken, die zu einsichtigem und vernünftigen Handeln führen würden. Deshalb werden Veränderungen von denen, die sie fordern oder anordnen, also den Führungskräften, in ihrer Wirkung auf die Mitarbeiter in der Regel unterschätzt. Wer sich ändern soll, leistet unbewusst Widerstand, der so stark ist, dass er durch rationale Prozesse nicht zu kontrollieren ist.

Die Mischung aus Belohnung und Strafe verändert nur wenig

Natürlich hat man in der Vergangenheit mit den verschiedensten psychologischen Methoden versucht, Change Management wirkungsvoller und effizienter zu gestalten. In der Regel ohne Erfolg. In Anwendung behavioristischer Theorien versuchte man es mit Zuckerbrot und Peitsche. Obgleich sich offensichtlich herausgestellt hat, dass weder Belohnungen noch Strafen dauerhaft Verhalten verändern, gehören diese Modelle in vielen Unternehmen immer noch zu den bevorzugten Führungsinstrumenten.

Das Gehirn lässt sich nicht gerne manipulieren

Das humanistische Modell geht davon aus, dass Menschen, die ihre Probleme selbst lösen sollen und dürfen, damit erfolgreicher sind. Doch leider hat es sich nach Rock und Schwartz in der Praxis gezeigt, dass das Gehirn keineswegs zwischen ehrlich gemeinten Fragen und versteckten Überredungsversuchen unterscheidet.

Der Mensch fühlt sich im einen wie im anderen Fall manipuliert und reagiert entsprechend abweisend. Gerade bei intelligenten, hoch spezialisierten Mitarbeitern funktionieren Veränderungsversuche auf der Basis personenzentrierter Annäherung nur in geringem Maße, selbst wenn mögliche Veränderungen im Eigeninteresse der Person liegen.

Funktionsbezogene Betriebsblindheit

Ein anderer Ansatz, um Veränderungen herbeizuführen, liegt darin, bestimmte Themen oder Probleme zu fokussieren und damit gedanklich immer wieder neu zu bearbeiten. Tatsächlich lassen sich so alte Denkgewohnheiten durch neue ersetzen. Das Problem in einem Unternehmen besteht allerdings darin, dass die verschiedenen Mitarbeiter in höchst unterschiedlichen Funktionen tätig sind und von daher jeweils eine ganz spezielle Sichtweise auf bestimmte Aufgaben haben.

Ein Marketingmann sieht die Probleme anders als ein Finanzspezialist oder ein Jurist, ein Designer anders als ein Personalverantwortlicher. Sie alle sind nicht in der Lage, neue Herausforderungen mit den Augen anderer zu sehen, und auch das verhindert in Organisationen den effektiven Wandel.

Jedes Gehirn schafft sich seine Wirklichkeit

Ein weiteres Hindernis besteht darin, dass die Wahrnehmung der Realität vorrangig durch die individuellen Erwartungen geformt wird. Jeder Mensch hat mentale Landkarten im Kopf, die ihm helfen, die Wirklichkeit in einer ihm eigenen ganz bestimmten Weise zu deuten und zu verstehen. Ein Gemisch aus Theorien, Wertvorstellungen, Vorlieben und Abneigungen, Erfahrungen und Erwartungen ergibt am Ende das, was in unseren Köpfen dann als konkrete Wahrnehmung erscheint. Auf dieser Basis entfalten zum Beispiel Placebos ihre Wirkung.

Dass jeder Mensch eine andere mentale Landkarte im Kopf hat, an der er sich orientiert, bedeutet für ein Unternehmen, dass Mitarbeiter an identischen Arbeitsplätzen und mit identischen Aufgaben diese oft auf höchst unterschiedliche Weise bewältigen. Dauerhafte Veränderungen lassen sich hier nur dadurch bewerkstelligen, dass der einzelne Mitarbeiter zu neuen Einsichten und Erkenntnissen kommt, die seine mentale Landkarte zumindest in Teilen vollkommen umschreibt.

Starke Erfahrungen verändern das Denken

Solche Einsichten, die mit einem komplexen Umbau der „Verdrahtungen“ im Gehirn einhergehen, entstehen meist im Zusammenhang mit starken Erfahrungen oder beeindruckenden Ereignissen. Aufgabe der Führungskraft muss es nach Rock und Schwartz also sein, für solche Erlebnisse zu sorgen und anschließend die daraus resultierenden Einsichten der Mitarbeiter zu vertiefen. Wie das funktionieren kann, habe ich mit den beiden Autoren Domning und Rasel in dem Buch „Neurokommunikation“, in dem es um Live-Kommunikation geht, ausführlich dargestellt. Sehen Sie dazu auch das Kapitel „Die 7 Grundregeln der Neuroleadership“.

Fokussierung und Wiederholung als Lösung

Aus dieser Überlegung ergibt sich die nächste Schlussfolgerung, dass nämlich eine erhöhte Aufmerksamkeit für bestimmte Dinge und eine erhöhte Konzentration auf bestimmte Dinge die Identität eines Menschen durchaus formen können. Einsichten müssen nicht nur aus sich selbst heraus generiert werden, sondern sie müssen auch über einen entsprechend langen Zeitraum repetiert und praktiziert werden. Mitarbeitern fertige Lösungen für Probleme anzubieten, bringt wenig oder gar nichts.

Dabei beziehen sich Rock und Schwartz auch auf Untersuchungen über Trainingsprogramme, die ergeben haben, dass solche Veranstaltungen die Produktivität eines Mitarbeiters zwar um 28 Prozent steigern können, dass aber in Verbindung mit einer entsprechenden Nacharbeit eine Produktivitätssteigerung von 88 Prozent möglich ist.

Es reicht also nicht, nur kurzfristig die Aufmerksamkeit auf bestimmte neue Ideen zu lenken, um einen Wandel herbeizuführen, sondern man muss auch die Geduld mitbringen, diese Ideen immer wieder und über einen längeren Zeitraum zu vertiefen.

Das Lernen neu lernen

Es kommt in Unternehmen nicht einseitig darauf an, nach den Ursachen für Missstände zu suchen und diese zu beseitigen, sondern den Mitarbeitern Zukunftsperspektiven aufzuzeigen, ohne ihnen spezielle

Veränderungsvorschläge oder gar Vorschriften zu machen. Jeder muss die Ideen, wie der Wandel stattfinden soll, selbst entwickeln. Das hört sich ziemlich simpel und konventionell an. Doch es geht darum, das Gehirn zu trainieren, selbst neue Verbindungen aufzubauen und dadurch das Verhalten zu ändern.

Es reicht nicht, den Mitarbeitern nur Wissen zu vermitteln, sondern sie müssen selbst das Lernen lernen. Nur wenn das Gehirn die Chance erhält, selbst neue Verbindungen herzustellen, wird ein nachhaltiger Wandel machbar sein. Rock und Schwartz sind ebenso wie ich überzeugt davon, dass das menschliche Gehirn genau dies möchte, nämlich sich entwickeln und verändern.

Neuroleadership ist mehr als Change Management

Wohin die Entwicklung zukünftig geht, zeigte sehr deutlich der Neuroleadership Summit im September 2008 in Sydney. Es geht nicht darum, Führungskräften einzelne Instrumente an die Hand zu geben, um bestimmte Aufgaben wie zum Beispiel Change Management besser bewältigen zu können, sondern darum, ein grundsätzlich anderes Verständnis hinsichtlich der Vielzahl alltäglicher Abläufe zu entwickeln.

Deshalb werden sich die Ideen der Neuroleadership in Zukunft nicht nur auf Unternehmen und Organisationen beschränken. Die Neuroleadership-Bewegung wird ihre Erkenntnisse auch immer stärker in Schulen, Universitäten und überall dort-

hin tragen, wo Menschen besser miteinander umgehen wollen, um gemeinsam die Qualität ihrer Ergebnisse zu steigern.

Um erfolgreich Mitarbeiter führen zu können, muss man zunächst einmal sich selbst erkennen und die Mechanismen, die im eigenen Gehirn wirken, ebenso wie in den Gehirnen anderer Menschen. Es ist wichtig, eine neue Sichtweise darauf zu entwickeln, wie Entscheidungen gefällt und Probleme gelöst werden. Da die Anforderungen sowohl an die Führungskräfte als auch an die Mitarbeiter beständig steigen, kommt es auch darauf an, die Bedingungen zu kennen, unter denen das Gehirn überhaupt in der Lage ist, effektive Arbeit zu leisten.

Erst wenn wir all dies wissen, werden wir auch in der Lage sein, auf der Basis dieser neuen Erkenntnisse unser Verhalten zu modifizieren und anders miteinander umzugehen. Die heutigen „Wissensarbeiter“ müssen anders geführt werden als die Mitarbeiter in der Vergangenheit, als es reichte, klar umrissene Vorgaben zu machen und deren Erfüllung zu kontrollieren. Und wir müssen natürlich auch wissen, wie wir Veränderungen schnell und nachhaltig bewerkstelligen können.

Dies alles setzt jedoch eine gewisse Kenntnis neuronaler Abläufe und der Funktionsweise bestimmter Bausteine im Gehirn voraus. Ich selbst habe auf Vorträgen immer wieder die Erfahrung gemacht, dass zwar viele Begriffe der Neurowissenschaften allgemein bekannt sind, aber die grundsätzlichen Vorstellungen davon, welche Funktionen und Zusammenhänge sich dahinter verbergen, häufig auf längst überholten Erkenntnissen beruhen. Insofern bin ich überzeugt, dass es zunächst einmal darauf ankommt, grundlegend über die Arbeitsweise des Gehirns zu sprechen und dann darauf aufbauend über die Konsequenzen nachzudenken.

Neuroleadership ist keineswegs nur ein Begriff, der alten Wein in neue Schläuche füllt, sondern eine zumindest in Teilen vollkommen neue Sicht auf den Menschen. Der Mensch benutzt sein Gehirn nicht wie er seine Hände benutzt, sondern er existiert nur durch sein Gehirn.

Zusammenfassung

Das Thema Neuroleadership wird in den USA durchaus kontrovers diskutiert. Viele der bisher genutzten Ansätze zur Verhaltensänderung brachten nur unbefriedigende Ergebnisse. Es kommt darauf an, die neuen Erkenntnisse hirngerecht umzusetzen.

1 Was Führungskräfte über Neurowissenschaften wissen sollten

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

In diesem Kapitel lernen Sie den aktuellen Stand der Neurowissenschaften kennen. Die Hirnforschung hat schon viele Phänomene des Gehirns erforscht, steht aber noch vor einer großen Zahl offener Fragen. Sie erfahren etwas über die kulturelle, soziale, gesundheitspolitische und wirtschaftliche Bedeutung der Erkenntnisse der Hirnforschung. Schließlich lernen Sie noch die wichtigsten Eigenschaften und Funktionen des Gehirns aus heutiger Sicht kennen.

Auch wenn heute die Neurowissenschaften von den Medien verstärkt wahrgenommen werden und neurowissenschaftliche Themen es gelegentlich sogar schaffen, die Titelseiten von Wochenmagazinen zu erobern, geht die grundsätzliche Kenntnis über die Ergebnisse der Gehirnforschung in breiten Kreisen noch nicht über ein „da war doch was“ hinaus.

Die Fülle der miteinander im Wettbewerb stehenden Informationen ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten nicht nur exponentiell gewachsen, sondern hat speziell durch das Internet einen Grad an Unübersichtlichkeit und leider auch an mangelndem Tiefgang erhalten, wie wir ihn zuvor nicht kannten. Die Entscheidung, welche Informationen noch wichtig sind und welche nicht, werden häufig genug nur noch an ihrer Außergewöhnlichkeit gemessen.

So kommt es, dass wissenschaftliche Erkenntnisse, die nicht nur erklären können, was passiert, sondern auch warum, in der allgemeinen Wahrnehmung hinten an stehen müssen. Gerade bei dem Thema Neuroleadership geht es aber darum, ein Gesamtverständnis für die Problematiken des Miteinander zu schaffen.

Wer glaubt, dass die Neurowissenschaften nur auf bestimmte Knöpfchen hinweisen müssten, auf die man als Führungskraft drücken kann, damit die Mitarbeiter besser funktionieren, wird sicher von den für das allgemeine Verständnis notwendigen grundsätzlichen Ausführungen enttäuscht sein. Das Gehirn muss als soziales Organ verstanden und akzeptiert werden, um den aus seinen speziellen Funktionsweisen resultierenden Bedingungen entsprechen zu können.