

Die Handbremse im Kopf der Mitarbeiter lösen

Neurobiologie für Führungskräfte: Die moderne Hirnforschung zeigt, wie Menschen ihre Potenziale optimal entfalten können und über sich selbst hinauswachsen. Dank diesem Wissen können Vorgesetzte ihre Rolle klarer definieren.

Beginnen wir mit einem Experiment: Stellen Sie sich vor, Sie würden Ihre Unterschrift mehrfach hintereinander auf ein Blatt Papier zeichnen. Achten Sie darauf, wie Sie in Ihrer Vorstellung den Stift schwingen und welche Geräusche bei der Unterschrift entstehen. Jetzt wiederholen Sie den Vorgang in Gedanken – mit dem Unterschied, dass Sie nun die andere Hand verwenden.

Ihnen wird auffallen, dass es Ihnen sogar in der Vorstellung schwer fällt, mit der ungewohnten Hand normal zu unterschreiben. Der Grund: Ihnen fehlen die hierfür nötigen neuronalen Netzwerke. Sie müssen die ungewohnte Bewegung auch gedanklich erst einmal üben, bevor sie Ihnen gelingt.

Genau wie in diesem Beispiel geht es Ihren Mitarbeitern, wenn sie sich neuen Herausforderungen stellen; wenn sich wirtschaftliche Rahmenbedingungen im Unternehmen verändern, die Geschäftsziele ambitionierter werden, Aufgabenbereiche sich erweitern oder neue Absatzkanäle gefunden werden müssen. Zu Beginn sind die Netzwerke zur Lösungsfindung im Kopf eines Mitarbeiters noch nicht stabil ausgebildet.

Doch was macht den Unterschied, dass es manchen Mitarbeitern gelingt, sich bei neuen Herausforderungen optimal einzubringen, während es für andere Mitarbeiter dann eher mühsam wird?



Illustration iStockphoto

Neuroplastizität: Das Gehirn kann sich bis ins hohe Alter verändern

Bis in die 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts waren viele Wissenschaftler davon überzeugt, dass ein Gehirn – ähnlich wie eine Hand oder ein Fuss – bei einem erwachsenen Menschen irgendwann fertig ausgebildet ist. Diese Überzeugung änderte sich, als in der Forschung bildgebende Verfahren eingesetzt wurden. Mit Magnetresonanztomografen konnten

Forscher kurz vor der Jahrtausendwende in das lebende Gehirn eines Menschen schauen.

Die wichtigste neue Erkenntnis der Hirnforscher ist ermutigend: Das Gehirn kann sich ein Leben lang, bis ins hohe Alter hinein verändern und Nervenzellen neu miteinander verbinden. Das Zauberwort für diese Fähigkeit heisst «Neuroplastizität».

Eine Studie unter Londoner Taxifahrern zeigt diese Fähigkeit, neue Netzwerke auszubilden, sehr eindrucksvoll. Um eine Taxilizenz zu erhalten, müssen die Fahrer in der Lage sein, alle 25 000 Strassen in London abzufahren und dabei die wichtigsten Sehenswürdigkeiten zu nennen. Wissenschaftler haben die Hirnaktivität einiger dieser Fahrer verfolgt und herausgefunden, dass die untersuchten Gehirne einen überdurchschnittlich ausgeprägten Hippocampus haben – das ist der Teil des Gehirns, der eine zentrale Rolle

beim Abspeichern von Informationen einnimmt.

Wo Kreativität, Impulskontrolle und Handlungsplanung herkommen

Das, was den Londoner Taxifahrern gelingt, können auch Sie und Ihre Mitarbeiter. Unser Gehirn besteht aus 100 Milliarden Nervenzellen, die wiederum 100 Billionen Verbindungen miteinander eingehen. Besonders wichtig für Führungskräfte sind die Funktionen des so genannten präfrontalen Kortex. In diesem hochpotenten Bereich bilden sich all die Eigenschaften heraus, die einen guten Mitarbeiter ausmachen: die Fähigkeit zu Empathie, Kreativität, Impulskontrolle, Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden zu können, vorausschauende Handlungsplanung oder auch der Gerechtigkeitssinn.



Der Autor

Sebastian Purps war Geschäftsfeldentwickler bei Schweizer und internationalen Konzernen. Als Referent und Trainer verbindet er Wissenschaft mit Wirtschaft und vermittelt die Erkenntnisse der Hirnforschung an Unternehmen. www.rainmaker-and-sun.com

Damit Mitarbeitende die Netzwerke im präfrontalen Kortex optimal nutzen und verbessern können, benötigt ihr Gehirn neuroplastische Botenstoffe. Diese Botenstoffe werden im Mittelhirn ausgeschüttet und ergießen sich bis in den präfrontalen Kortex hinein. Dort geschehen dann zwei Dinge. Erstens wird die Kommunikation der Nervenzellen untereinander aktiver. Zweitens werden neue Verbindungen geknüpft und bestehende Verbindungen verfestigen sich. Im Ergebnis beginnen sich ungenutzte Potenziale des Gehirns zu entfalten.

Die Rahmenbedingungen für Potenzialentfaltung

Wie können Sie jedoch die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass Mitarbeiter mehr dieser neuroplastischen Botenstoffe ausschütten? Die Schlüssel hierfür sind Verbundenheit, Wachstum und Gestaltbarkeit.

Ein kindliches Gehirn schüttet pro Tag vielfach neuroplastische Botenstoffe aus. Diese Botenstoffe sorgen dafür, dass sich ständig neue Netzwerke im Gehirn herausbilden können – wie eine Giesskanne, die im Gehirn Dünger für Wachstum liefert. Dadurch wächst

ein Kind jeden Tag etwas mehr über sich hinaus.

Bei den meisten Erwachsenen ist diese «Giesskanne» deutlich seltener aktiv. Entsprechend langsam bilden sich neue tragfähige Netzwerke aus. Deshalb nutzen Erwachsene häufig alte, schon seit Jahren verwendete Netzwerke. So tun manche Mitarbeiter auch immer das Gleiche – selbst dann, wenn neues Handeln erforderlich wäre.

Aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, wie die «Giesskanne» neuroplastischer Botenstoffe auch bei Erwachsenen wieder aktiver werden kann:

1. Verbundenheit

Jeder Mensch trägt ein tiefes Bedürfnis nach Verbundenheit in sich. Bereits im Mutterleib machen wir die Erfahrung, verbunden zu sein, und in den Jahren nach der Geburt ist für viele Monate und Jahre fast immer jemand in der Nähe. Diese ersten Lebenserfahrungen verankern sich tief in unseren neuronalen Netzwerken und werden dadurch zu einem Grundbedürfnis. Simuliert man die soziale Ausgrenzung einer Testperson – und somit den Verlust von Verbundenheit –, erkennt man, dass im Kopf die gleichen neuronalen

Zentren aktiv werden, die auch für körperlichen Schmerz verantwortlich sind.

Zeitgleich können Wissenschaftler nachweisen, dass ein übererregtes, ängstliches Gehirn schnell in einen ruhigeren Zustand wechselt, wenn die Testperson Verbundenheit wahrnimmt. In diesem Zustand wird der Botenstoff Oxytocin ausgeschüttet, ein Botenstoff, der das Angstzentrum des Gehirns beruhigt. Anders ausgedrückt: Durch Verbundenheit löst sich die Handbremse im Kopf, die erfolgreiche Veränderung und neues Lernen blockiert.

2. Wachstum und Gestaltbarkeit

Ein junger Mensch erlebt vor und nach der Geburt für viele Jahre, dass er wächst. Sowohl körperlich als auch in seinen Fähigkeiten. Auch die Erfahrungen von Wachstum und Gestaltbarkeit schreiben sich deshalb in die ersten menschlichen neuronalen Netzwerke ein und werden zu einem lebenslangen Grundbedürfnis.

In einem Versuchsaufbau mit kleinen Kindern, bei dem sich die Kinder zwischen Schokolade oder dem Spielen mit Holzklötzen entscheiden können, wählen die meisten Kinder die Klötze – der Hunger nach Gestalt-

tung ist grösser als die vermeintlich attraktive Schokolade.

Wenn ein Mensch beginnt, sich etwas «zu eigen» zu machen, gibt er seinem Handeln viel mehr Bedeutsamkeit. Dann schüttet das Mittelhirn neuroplastische Botenstoffe aus und der präfrontale Kortex beginnt, aktiver zu werden und sich neu zu vernetzen. Das ist der Zustand, in dem sich Potenziale entfalten können.

Für Führungskräfte heisst das: Wenn sie ihren Mitarbeitern die Möglichkeit der Mitgestaltung geben, können diese ihre Potenziale erheblich einfacher entfalten. So entsteht eine Grundlage für neuronales Wachstum – und damit die Basis, neue Herausforderungen zu meistern.

Ein wichtiger «Nebeneffekt» von Gestaltbarkeit: Der Mensch bleibt gesünder. So zeigt eine Untersuchung in einem Altersheim, dass die Sterblichkeitsrate um bis zu 50 Prozent sinkt, wenn die Bewohner nur etwas mehr Einfluss auf ihren Alltag nehmen können.

Eine echte Feedback-Kultur führt zu Höhenflügen

Erfolgreiche Unternehmen verfügen meist über eine gute Feedback-Kultur. Damit ist nicht ein jährliches oder pro Quartal stattfindendes Feedback-Gespräch gemeint, sondern eine Kultur, in der Mitarbeiter einander unmittelbar mitteilen, was sie wahrnehmen. Sowohl das Positive als auch das Verbesserungswürdige.

Durch echte Feedback-Kultur erfahren Mitarbeiter Verbundenheit, Gestaltbarkeit und Wachstum. Aus neurobiologischer Perspektive ist das beeindruckend. Zurückgehaltene Botschaften – insbesondere wenn sie emotional stark aufgeladen sind – führen zu einer Übererregung im präfrontalen Kortex. Das stört wiederum die Funktion und Ausbildung neuronaler Netze. Feedback führt dazu, dass der Mitarbeiter sein Gehirn wieder in einen ausgeglichenen Zustand versetzt – er gestaltet unmittelbar das eigene Empfinden.

Der Feedback-Empfänger kann durch das Gehörte sein Verhalten ändern und wächst. Der Feedback-Geber kann durch das Gesagte sein Umfeld mitgestalten. Durch den intensiven Austausch können beide die möglichen einschränkenden Vorannahmen über den anderen korrigieren – es entsteht deutlich mehr Verbundenheit. All das führt wiederum dazu, dass beide Gehirne mehr neuroplastische Botenstoffe ausschütten.

Das Einführen einer geliebten Feedback-Kultur kann ein erster greifbarer Schritt hin zu einer echten Potenzialentfaltungskultur sein: ein Umfeld, in dem Einzelne, ganze Teams und letztlich auch das ganze Unternehmen (wieder) über sich hinaus wachsen können.

Sebastian Purps

«Jemand, der sich als Objekt behandelt fühlt, entfaltet seine Potenziale nicht»

Der Hirnforscher Gerald Hüther erklärt, was es braucht, damit die Mitarbeitenden sich am Sonntagabend freuen, am Montag wieder in die Firma gehen zu können.

Herr Hüther, Sie beraten die deutsche Bundeskanzlerin, sprechen auf Unternehmenskongressen und haben gerade das Buch «Alle Kinder sind hochbegabt» veröffentlicht. Wie kommt es, dass Sie als Hirnforscher zu so vielen gesellschaftlichen Themen angehört werden?

Gerald Hüther: Die neuen Erkenntnisse der Hirnforschung zeigen, dass Beziehungserfahrungen, die man mit anderen Menschen macht, sich in Form neuronaler Netzwerke verankern. Das soziale Umfeld des Menschen formt also sein Hirn. Die wichtigsten Ebenen sozialer Beziehungen sind neben der Familie das Bildungssystem und das Arbeitsleben. Hier findet man leider manches Hirn, das sich nur zu einer Kümmerversion dessen, was es sein könnte, herangebildet hat. Das ist nicht nur schade für den einzelnen Mitarbeiter, sondern auch für das ganze Unternehmen. Denn hier geht sehr viel Potenzial verloren.

Was kann die Hirnforschung den Unternehmen denn Neues vermitteln?

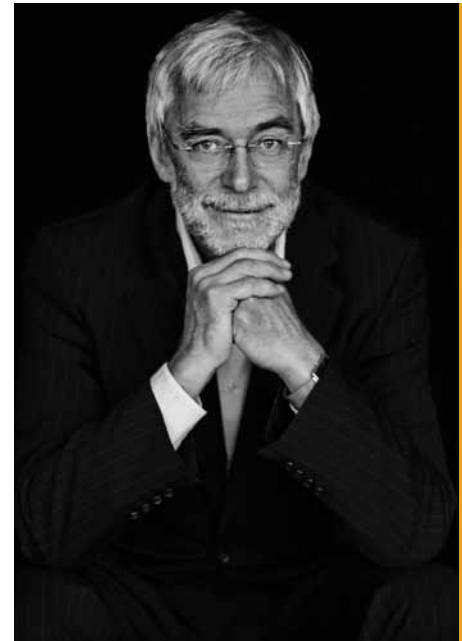
Dass Menschen über grössere Potenziale verfügen, als sie bisher entwickeln, und dass neuronale Verknüpfungen bis ins hohe Alter umgelernt werden können, wenn ein Mensch die Veranlassung dazu hat. Früher wurden Menschen mit Dressurmethoden belohnt oder bestraft, um ein bestimmtes Verhalten zu erreichen. Heute wissen wir, dass dadurch Verhaltensweisen entstehen, die nicht in der Persönlichkeit des Menschen verankert sind. Darum müssen wir ihnen Gelegenheit geben, zu erfahren, dass viel mehr in ihnen steckt, als das, was sie tagtäglich machen.

Wie kann das gelingen?

Führungskräfte müssten Menschen einladen, ermutigen und inspirieren. Es ist eine hohe Kunst, andere so zu führen, dass sie bereit sind, noch mal eine neue Erfahrung mit sich, der Firma oder der Welt zu machen.

Worauf kommt es heute bei einer Führungskraft an und warum ist aus Ihrer Sicht überhaupt ein Wandel notwendig?

In der Vergangenheit sind Mitarbeiter von den Führungskräften – das hat niemand so offen zugegeben – als Objekte und als Ressource benutzt worden. Bis heute haben wir noch den unangenehmen Begriff «Human Resources» im Management. Jemand, der sich als Objekt behandelt fühlt, entfaltet aber seine Potenziale nicht. Deshalb wird ein erfolgreiches Unternehmen insbesondere eines freilegen müssen: die verborgenen Potenziale



Gerald Hüther

gilt als beliebtester deutschsprachiger Hirnforscher. Mit seiner provokativen Aussage «Wir sind alle nur eine Kümmerversion dessen, was wir sein könnten» versucht er in Vorträgen, Interviews und politischen Beratungsfunktionen, ein gesellschaftliches Umdenken anzustossen. In seinem aktuellen Buch «Was wir sind und was wir sein könnten – ein neurobiologischer Mutmacher» beschreibt der Professor die Notwendigkeit eines Wandels von einer Gesellschaft der Ressourcen-Nutzung hin zu einer Potenzialentfaltung.

seiner Mitarbeitenden. Erst wenn sie eine neue Einstellung und Haltung entwickeln, können Teams entstehen, die etwas ermöglichen, was durch Einzelkämpfer nicht mehr geleistet werden kann.

Wie sieht denn aus Ihrer Sicht ein optimales Unternehmen aus und gibt es dafür schon Beispiele?

Wir versuchen mit der Initiative «Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen» zu zeigen, dass es sehr viele unterschiedliche Wege hin zu einer günstigeren Beziehungs- und Lernkultur in einem Unternehmen gibt. Manche Unternehmen sind da schon relativ weit gekommen – andere stecken noch in den Anfängen. Manche haben damit begonnen, ohne es selbst zuzugeben und haben es noch gar nicht bemerkt. Am Ende muss eine Situation in einem Unternehmen erreicht werden, dass sich Mitarbeiter am Sonntagabend schon freuen, dass sie am Montag wieder in ihre Firma können. Das ist eine ganz andere innere Haltung eines Mitarbeiters als die, die wir im Augenblick haben.

Interview: Sebastian Purps