

## **Mitreißendes Vorbild**

### **Hirnforscher Gerald Hüther: Das Verhalten von Führungskräften wird in Unternehmen oft unterschätzt**

Der Trend, sich innerlich vom Betrieb zu distanzieren, so belegen Studien, scheint zuzunehmen. Woran liegt das und wie lässt sich gegensteuern? Gerald Hüther, Leiter der Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Universitäten Göttingen und Mannheim/Heidelberg und Präsident der Sinn-Stiftung, hat ein paar Vorschläge.

#### **Herr Professor Hüther, Untersuchungen zeigen, immer weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren sich vorbehaltlos für die Belange ihrer Firma. Können Sie als Hirnforscher die abnehmende Bereitschaft der Einsatzfreude erklären?**

Aus der Sicht der Hirnforschung ist hohe Leistungsbereitschaft das Ergebnis einer inneren Haltung. Und diese innere Haltung erwächst aus gemachten Erfahrungen. Die Erfahrungen mit der Firma bestimmen also die Haltung zur Firma und den Leistungswillen. Die in der Tat bedenklichen Untersuchungsergebnisse lassen also nur einen Schluss zu: Zunehmend mehr Menschen machen am Arbeitsplatz Erfahrungen, die sie nicht dazu anregen, sich mehr als unbedingt nötig für die Firma einzusetzen.

#### **Können Sie das bitte noch ein wenig genauer erläutern?**

Alle Erfahrungen, die ein Mensch macht, sind in Form komplexer neuronaler Netzwerke im Frontalhirn gespeichert und verankert. Also in der plastischsten und am stärksten vernetzten Region in unserem Gehirn. Dieser Frontallappen ist der Bereich im Gehirn, in dem unsere sogenannten Metakompetenzen, unsere Überzeugungen, Glaubenssätze, inneren Einstellungen und schlussendlich die daraus hervorgehenden Haltungen verortet sind. Sie bestimmen, was ein Mensch denkt, wie er Dinge bewertet, wie er handelt. Der springende Punkt dabei ist: Wir können die dort entstandenen Haltungen nicht einfach ändern. Weder Appelle in Ansprachen des Managements noch Ermahnungen und Belehrungen in Mitarbeitergesprächen fördern in der Belegschaft mehr Leistungsbereitschaft zutage oder erschließen Leistungsreserven. Die leistungsbestimmende Haltung verändert sich dadurch nicht.

#### **Wie ließe sie sich verändern?**

Aus Sicht der Hirnforschung gibt es nur einen Erfolg versprechenden Weg dazu: Die Mitarbeiter müssen neue, günstigere Erfahrung machen. Das ist leichter gesagt als getan. Und zwar deshalb, weil sie dazu ihren Chef beziehungsweise Vorgesetzten mögen, ihr oder ihm gegenüber aufgeschlossen sein müssen. Das ist die Voraussetzung für eine Haltungsänderung über neue Erfahrungen. Gefühle kommen hier also ins Spiel.

#### **Wie?**

Zugespitzt stellt sich der Zusammenhang zwischen Fühlen und Leisten so dar: Erfahrungen gehen buchstäblich unter die Haut. Mit anderen Worten, der Mensch fühlt. Das emotionale Netzwerk im Hirn verknüpft sich mit dem kognitiven Netzwerk zu einer festen Struktur. Die zu verändern, gelingt nur durch positive neue Erfahrungen.

#### **Was wäre dazu notwendig?**

Weniger deprimierender Druck, mehr mitreißendes Vorbild. Weniger einschüchterndes, mehr situativ überlegtes, in seiner emotionalen Wirkung bedachtes Verhalten. Besonders das impulsive Vorgesetztenverhalten aus einer Laune oder Missstimmung heraus stößt die Leute vor den Kopf

und beschwört innere Widerstände herauf. Ein also insgesamt bedachterer Führungsverhalten wäre ein wirkungsvoller Schritt, um die Erosion der inneren Beziehung zur Firma zu stoppen.

### **Warum klappt das nicht?**

Weil sich Führende unter dem Druck, dem sie selbst ausgesetzt sind, gegen ihre eigenen Interessen dazu hinreißen lassen, diesen Druck impulsiv, also in Form wenig die Konsequenzen bedenkenden Verhaltens weiterzugeben. Dabei wird nicht bedacht, dass Menschen unter Druck lediglich funktionieren. Im Gehirn ändert sich durch Druck nichts. Die Mitarbeiter werden versuchen, dem Druck auszuweichen. Sie werden vordergründig gefügiger und hintergründig uninteressierter. Durch zu viel inneren Druck werden Unternehmen mehr bedroht als durch Wettbewerb.

### **Sie spielen auf den unterschätzten Produktions- und Wettbewerbsfaktor "Betriebsklima" an?**

Jawohl. Und wenn das Kind dann in den Brunnen gefallen ist, wird versucht, es mit allen möglichen Motivationsprogrammen wieder ans Tageslicht zu befördern. Doch ein heruntergewirtschaftetes Betriebsklima lässt sich so nicht aufhellen.

### **Wie gelingen Reparaturarbeiten am Betriebsklima?**

Verhaltensänderungen auf der Mitarbeiterseite setzen Verhaltensänderungen auf der Vorgesetzenseite voraus. Im Positiven wie Negativen ist Verhalten nun mal eine Vorbildsache. Allerdings wäre es falsch, allein den einzelnen Vorgesetzten als falsches Vorbild an den Pranger zu stellen. Vielfach ist deren Auftreten und Handeln Ausdruck eines generellen Denkens, das sich ausschließlich um Effizienz und Ertrag dreht und die eigentlichen Leistungsträger gering schätzt.

### **Angezeigt wäre also?**

Ein tatsächlicher Paradigmenwechsel im Führungsgeschehen. Die Führungsqualität müsste einen anderen Stellenwert bekommen. Tatsache ist, es gibt nur wenige Chefs, die aus eigener Begeisterung heraus begeisternd führen. Das ist einerseits wie gesagt eine Systemfrage, andererseits aber auch eine Persönlichkeitsfrage. Zu viele Chefs sind zu schwach, zu ängstlich, viel zu selbstbezogen. Sie neigen dazu, ihre Leute abzuwerten und sich selbst auf Kosten anderer aufzuspielen. Führungskultur hat eben auch ganz viel mit persönlicher Kultur zu tun.

Quelle: VDI-Nachrichten, Bad Harzburg, 23. September 2011

## **Über die CSSA:**

Die CSSA ist eine gemeinsame Initiative der Chemie-Sozialpartner Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (BAVC) und IG BCE. Ihre Handlungsfelder sind der Demografische Wandel, Weiterbildung und Wirtschaftsethik. Die CSSA trägt ihrerseits zur Vertiefung der Sozialpartnerschaft in der Chemie-Industrie bei. Dafür haben BAVC und IG BCE im August 2008 die Vereinbarung „Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft“ (Ethik-Kodex) unterzeichnet und damit den sogenannten Wittenberg-Prozess ins Leben gerufen.