



Aus der Forschung

Durch gehirngerechte Führung Mitarbeiter-Potenziale entfalten

Wissenschaft und Praxis: Die moderne Hirnforschung verrät uns, wo in unseren Köpfen ungenutzte Potenziale versteckt sind – und wie Führungskräfte diese bei ihren Mitarbeitern entfalten können. Praxisrelevant untermauert wird dieses Wissen durch die Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“. Sie porträtiert Firmen, die ihre Arbeit so verändert haben, dass sie heute hohe wirtschaftliche Stabilität mithilfe einer zufriedenen, gesunden Belegschaft erreichen.

» Die Grundbedürfnisse lauten: Verbundenheit und Gestaltbarkeit. Wenn diese beiden Bedürfnisse unerfüllt bleiben, rutscht ein Mensch sukzessive in einen Zustand, in dem er nicht mehr das Beste aus sich herausholen kann. «

Eine IBM-Studie unter weltweit 1.500 CEOs kam kürzlich zu zwei interessanten Ergebnissen. Erstens geben die meisten Firmenlenker zu Protokoll, dass sich ihre Unternehmen in einer der wirtschaftlich herausforderndsten Phasen befänden. Zugleich erkennen die Chefs, dass das kreative Potenzial der eigenen Belegschaft die Hauptressource ist, um die anstehenden Herausforderungen optimal zu meistern.

Gerade der Zugriff auf die geistigen, kreativen Potenziale wird jedoch immer schwieriger, wenn Mitarbeiter zunehmend aufgrund psychischer Erkrankungen ausfallen. Das belegt ein Blick in den aktuellen Stress-Report und die Warnungen der World Health Organisation (WHO). Während die wirtschaftlichen Anforderungen steigen, wächst die Zahl der psychischen Krankheiten weiter an. Eine Patentlösung für dieses Dilemma gibt es nicht. Wissenschaft und Praxis liefern jedoch einige ermutigende Ansätze.

Der Ort unserer Potenziale

Einer der interessantesten Bereiche unseres Gehirns ist der präfrontale Kortex – ein kleiner, fast unscheinbarer Teil direkt hinter der Stirn. Hier verbergen sich all unsere höheren Fähigkeiten wie zum Beispiel Empathie, Impulskontrolle, Kreativität, vorausschauende Handlungsplanung, der Gerechtigkeitssinn oder auch die Möglichkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Eigenschaften, die unabdingbar sind für den Erfolg eines Teams und ganzer Unternehmen.

Die moderne Hirnforschung beschenkt uns mit einer wichtigen Erkenntnis: Das Gehirn eines erwachsenen Menschen ist nicht irgendwann „fertig“ konstruiert. Es kann sich ein Leben lang verändern und neu vernetzen. Sogar Hirnzellen wachsen selbst in hohem Alter noch nach, berichten die Forscher.

Aktuelle Studien der Harvard Medical School in Boston zeigen, dass diese Umstrukturierung und Neuvernetzung innerhalb weniger Wochen stattfinden kann. Auch der präfrontale Kortex – der Ort des Potenzials – vernetzt sich dabei neu. Ihm ist es also möglich, innerhalb kurzer Zeiträume bislang ungenutzte Potenziale zur Entfaltung zu bringen.

Rahmenbedingungen zur Potenzialentfaltung: Verbundenheit und Gestaltbarkeit

Wieso geschieht dieser Prozess bei Managern und ihren Mitarbeitern dann nicht ständig? Was hindert uns daran, konsequent über uns hinauszuwachsen? Diese Frage lässt

sich mithilfe zweier neurobiologischer Grundbedürfnisse beantworten, die jeder Mensch in sich trägt. Sie entscheiden darüber, ob der präfrontale Kortex richtig gut arbeiten und Potenziale entfalten kann – oder ob eher die archaischen Bereiche des Hirnstamms die Kontrolle über unser Denken und Handeln übernehmen. Diese Grundbedürfnisse lauten: Verbundenheit und Gestaltbarkeit. Wenn diese beiden Bedürfnisse unerfüllt bleiben, rutscht man sukzessive in einen Zustand, in dem er nicht mehr das Beste aus sich herausholen kann.

1. Verbundenheit

Während ein Mensch im Bauch der Mutter heranwächst, macht er die dauerhafte Erfahrung, verbunden zu sein. In den Jahren nach der Geburt hat er Bezugspersonen, die ihn umsorgen – und die seine Erfahrung von Verbundenheit bestärken. Aus dieser frühen Erfahrung entsteht ein Bedürfnis: Fehlt die Verbundenheit plötzlich, werden in unserem Gehirn Bereiche aktiv, die auch für die Wahrnehmung körperlichen Schmerzes zuständig sind. In diesem Zustand hat der präfrontale Kortex nur noch reduzierten Zugriff auf seine Potenziale.

Glücklicherweise funktioniert dieser Mechanismus in beide Richtungen: Ist das Gehirn bereits in einer Übererregung durch Angst, Sorge oder Bedrohung, so kann Verbundenheit wahre Wunder wirken, wie die Forschung zeigt. Das Gehirn schüttet dann den Botenstoff Oxytocin aus, der sich an die angstmachenden neuronalen Netzwerke andockt und diese beruhigt.

Die Technologiefirma Phoenix Contact hat im Krisenjahr 2009 auf beeindruckende Weise bewiesen, wie groß der Einfluss von Verbundenheit und Zugehörigkeit auf den Zustand der Mitarbeiter ist. Als wichtige Aufträge wegbrachen, machte sich die Belegschaft des 12.000-Mitarbeiter-Unternehmens berechnete Sorgen um ihre Arbeitsplätze. Das Management fing die Unruhe auf, indem alle zwei Monate Betriebsversammlungen abgehalten wurden, in denen die Chefs vollumfänglich über die Firmensituation berichteten und versicherten: „Wir tun alles, was nötig ist, um Entlassungen zu vermeiden.“

Als die Luft dann doch so dünn wurde, dass einige Kollegen in Kurzarbeit gehen mussten, zogen die Chefs nach. Sie verzichteten prozentual auf den gleichen Lohn und zeigten dadurch wiederum Nähe zu ihren Mitarbeitern. Zusätzlich begann die Firmenleitung, mehrfach pro Jahr über die →

wichtigsten Entwicklungen durch Videopodcasts zu informieren. Die Belegschaft von Phoenix Contact war dann selbst in den Krisenjahren so innovativ, dass das Unternehmen seinen Umsatz innerhalb kurzer Zeit von einer auf einhalb Milliarden Euro erhöhen konnte und zudem einen der wichtigsten Innovationspreise der Branche gewann.

Verbundenheit kann also auch in Unternehmen ein Gegenmittel zur Angst sein. Sie sorgt dafür, dass Mitarbeiter selbst in bedrohlichen Situationen weiterhin Zugriff auf die eigenen Potenziale behalten – und diese voll ins Unternehmen einbringen.

2. Gestaltbarkeit

Neben Verbundenheit macht jeder Mensch beim Heranwachsen eine weitere wichtige Erfahrung: Er erlangt ständig neue Fähigkeiten. Begonnen mit den ersten Schritten, den ersten gesprochenen Worten bis hin zum ersten Referat in der Schule. Dieses andauernde Weiterentwickeln und Neulernen ist Ausdruck eines uns allen innewohnenden Grundbedürfnisses: der Gestaltbarkeit. Dieser Faktor beeinflusst das ganze Leben lang unser Wohlergehen. Untersuchungen in Altenheimen zeigen, dass Gestaltbarkeit selbst für Siebzigjährige noch wichtig ist. Sterblichkeitsraten reduzierten sich um bis zu 50 Prozent, wenn die Heimbewohner mehr Möglichkeiten zur Mitsprache erhalten.

Doch nicht nur unsere Gesundheit wird positiv beeinflusst, wenn wir mehr Gestaltbarkeit spüren. Wir geben dem eigenen Handeln auch eine viel höhere Bedeutsamkeit, wenn wir Einfluss nehmen dürfen. Dann schüttet das Gehirn sogenannte neuroplastische Botenstoffe aus, die den präfrontalen Kortex aktivieren und ihm helfen, sich neu zu vernetzen und damit seine ungenutzten Potenziale zu entfalten.

Welche weitreichende Auswirkung dieser neuronale Mechanismus im Firmenkontext haben kann, zeigt das Beispiel des Fruchtsaftherstellers Eckes-Granini Deutschland. Das Unternehmen ermöglicht seinen Mitarbeitern seit über einem Jahrzehnt ein hohes Maß an Gestaltbarkeit. Damit sichert sich Granini nicht nur die Marktführerschaft, sondern auch glückliche Mitarbeiter.

Zur Jahrtausendwende entschied Geschäftsführer Heribert Gathof, die Unternehmensstrategie nicht mehr in der Führungsetage erarbeiten zu lassen. Er setzte auf die Weisheit seiner Belegschaft. Dazu wählte er 50 Mitarbeiter aus allen Abteilungen und Hierarchien aus und stellte ihnen die Frage: Wo werden wir im Jahr 2005 stehen? Das neu entstandene Team schlug der Geschäftsführung vor, einen zweistelligen Millionenbetrag strategisch zu investieren. Die Chefs prüften



Führungstrainer **Sebastian Purps** hat eine Patchwork-Karriere hinter sich: Medizinstudium, Journalismus, eBusiness Development für SonyMusic, weltweit leitende Führungskraft bei Ericsson und Principal Advisor für die Swisscom. Er begann 2008

erfolgreich, die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung mit dem Wissen des Management-Trainings zu kombinieren. Gemeinsam mit dem Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther gründete er die Non-Profit-Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“.

@ sp@rainmaker-and-sun.com

→ www.rainmaker-and-sun.com

→ www.kulturwandel.org

den Vorschlag und folgten ihm. Im Ergebnis erhöhte Eckes-Granini Deutschland seinen Absatz um 70 Prozent und hat hoch begeisterte Mitarbeiter, die ihre eigene Kreativität gerne weiterhin gewinnbringend einbringen.

» Das neu entstandene Team schlug der Geschäftsführung vor, einen zweistelligen Millionenbetrag strategisch zu investieren. Die Chefs prüften den Vorschlag und folgten ihm. Im Ergebnis erhöhte Eckes-Granini Deutschland seinen Absatz um 70 Prozent. «

Wie Sie beginnen können

Wissenschaft und Praxisbeispiele können Ideengeber und Inspiration sein. Natürlich gibt es konkrete Methoden, um gehirngerechte Führung erfolgreich in den Arbeitsalltag zu integrieren. Mancher Chef wünscht sich nur eine schnelle Formel – doch da zeigt die Erfahrung vieler Unternehmen: Ein erster Schritt für einen erfolgreichen Wandel gelingt nur, wenn Führungskräfte authentisch und aus einer inneren Überzeugung heraus handeln. Dazu gehört Reflexion über das eigene Führungsverhalten und eine klare innere Ausrichtung, wohin die Reise gehen soll. Besonders wertvoll ist so ein Reflexionsprozess übrigens, wenn ihn die Chefs untereinander führen – denn dadurch kann viel Verbundenheit entstehen.