

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 Sinnessystemen, 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 allgemeinspsychologische 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 Organisatio-

nen 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. 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.