
2 Die Basics der Gehirnfunktionen für Neuroleadership in der Praxis

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

In diesem Kapitel werden Sie mit einem neuen dynamischen Bild des Menschen konfrontiert, das sich aus dem heutigen Stand der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse ergibt. Sie werden erfahren, welche Wirkung Situationen auf das Verhalten der Menschen haben und wie leicht es ist, andere zu beeinflussen. Wir müssen lernen, die begrenzten Kapazitäten des Gehirns zu akzeptieren und sie richtig zu nutzen. Weiter ist es wichtig, die verschiedenen Elemente der Kommunikation zu kennen und ganzheitlich einzusetzen. Dazu gehört es auch, die verschiedenen Aspekte unseres Verhaltens ins Bewusstsein zu heben. Eine ganz besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang das Mobbing.

2.1 Das Gehirn funktioniert nach einfachen Prinzipien

Auch wenn ich im vorangegangenen Kapitel gerade beschrieben habe, was das Gehirn alles kann und wie komplex es aufgebaut ist, so möchte ich jetzt die Behauptung aufstellen, dass es nach einfachen Prinzipien funktioniert, um die geforderten Leistungen zu erbringen. Beides schließt sich nicht aus.

Vergleichen wir das Gehirn ruhig mit einem modernen Automobil, das nicht nur über ein elektronisches Motormanagement verfügt, sondern mit zahlreichen Assistenzsystemen den Fahrer bei seinen Aktionen unterstützt. Dieser kann beschleunigen, bremsen und lenken. Wie seine Aktionen technisch umgesetzt werden, welche Sensoren, elektronische Steuereinheiten und mechanische Komponenten dabei aktiv sind, weiß er nicht. Ganz ähnlich ergeht es auch dem Benutzer eines Gehirns. Auch für ihn zählt hauptsächlich das Ergebnis und nicht, wie es zu Stande kommt.

Im Zusammenhang mit der modernen Hirnforschung werden immer wieder sehr komplexe Fragen diskutiert. Die eine lautet „Wer bin ich?“, die zweite „Was ist Bewusstsein?“ und die dritte „Habe ich einen freien Willen?“ Über alle drei lässt sich hervorragend zwischen Hirnforschern, Psychologen und Philosophen diskutieren, ohne dass man am Schluss zu einem eindeutigen Ergebnis kommt.

Ich bin der Überzeugung, dass sich sowohl das Ich als auch das Bewusstsein und letztendlich auch der freie Wille aus dem Zusammenspiel des Belohnungssystems, des emotionalen Systems, des Gedächtnissystems und damit letztendlich auch aus der Funktion des Entscheidungssystems heraus erklären lassen. Es gibt im Gehirn keinen festen Ort, an dem das Ich gespeichert ist, an dem Bewusstsein entsteht, und auch keinen, an dem die letzten Entscheidungen getroffen werden und sich damit der freie Wille manifestiert.

Sie werden die beschriebenen vier Gehirnsysteme im nächsten Kapitel genauer kennen lernen. Doch lassen Sie uns zunächst die „Basics“ der Gehirnfunktionen genauer betrachten.

KERNSATZ

Es gibt im Gehirn keinen festen Ort, an dem das Ich gespeichert ist.

Das Bewusstsein ist nur eine Momentaufnahme

Alles erfolgt im Zusammenspiel verschiedener Regelmechanismen an verschiedenen Orten im Gehirn. Das Bewusstsein ist nur eine Momentaufnahme von wenigen Sekunden, es umfasst das, was ich gerade jetzt denke, sage, schreibe oder auch erinnere. Es ist praktisch wie ein Scheinwerfer, den wir in dunkler Nacht auf unsere Umgebung richten. Was im Kegel des Scheinwerfers ist, erkennen wir klar und deutlich. Wenn wir ihn weiterbewegen, sehen wir neue, andere Dinge, und doch wissen wir, dass das, was wir vorher gesehen haben, immer noch vorhanden ist, auch wenn wir es nicht mehr sehen.

Das Ich ist keine feste Größe

Ebenso verhält es sich mit dem Ich. Ich weiß, wer ich jetzt bin und kann mich auch anderen Menschen gegenüber erklären. Dabei setzt sich das Ich aus einem Kaleidoskop der unterschiedlichsten Elemente zusammen. Ich bin, was ich gerade fühle, was ich mir wünsche. Aber zum Ich gehören auch mein Körper, mein Familienstand, mein Beruf, meine politischen Ansichten und selbst meine Familie, meine Freunde, mein Haus und mein Auto. Alles gehört irgendwie zu mir dazu.

Mein Ich reicht also über meine Person hinaus und manifestiert sich in vielen Attributen, die mir alle so lange gar nicht bewusst sind, bis ich sie mir ins Bewusstsein rufe oder sie mir von anderen ins Bewusstsein gerufen werden, zum Beispiel mit der Frage, ob ich etwas mag oder etwas nicht mag.

In einem ganz engen Kernbereich mag mein Ich vielleicht unveränderbar sein, doch es besteht wie eine Zwiebel aus vielen Schichten, auch wenn dieser Vergleich nicht besonders attraktiv ist. Je nach der Situation, in der ich mich befinde, tritt ein bestimmter Aspekt des Ich in den Vordergrund.

Das Ich verändert sich ganz sicherlich auch aufgrund neuer Erfahrungen. Dabei ist es nicht so, dass der Mensch diese Veränderungen in der Regel bewusst steuert, ja nicht einmal steuern kann, sondern dass sie eher von anderen Personen an ihm bemerkt werden. Zur Selbstwahrnehmung gehört immer eine gewisse Distanz. Ich weiß deshalb auch, wer ich vor zehn Jahren oder vor dreißig Jahren war. Zumindest weiß ich es aus heutiger Sicht vielleicht sogar besser als damals.

Die Bedeutung äußerer Einflüsse

Sie werden sich vielleicht fragen, weshalb ich diesen Exkurs mache. Mir geht es darum, zu zeigen, dass es für jeden Menschen zwar ganz wichtig ist, von scheinbar unverrückbaren Tatsachen hinsichtlich dessen, was er ist, was er denkt und was er will, auszugehen, dass diese jedoch schon durch kleinste Einflüsse in den vier wichtigsten Gehirnsystemen verändert werden können.

Der bekannte Neurologe, Psychiater und Autor Oliver Sacks sagte einmal: „Eine winzige Hirnverletzung, ein kleiner Tumult in der cerebralen Chemie – und wir geraten in eine andere Welt.“ Doch soweit muss es gar nicht kommen. Es reichen in der Regel sehr kleine und ganz alltägliche Dinge, ein Lächeln, ein überraschender Anruf oder eine unerwartete Aufmerksamkeit.

Plötzlich sehen wir uns in einem ganz anderen Licht, betrachten ein Problem von einer ganz anderen Seite und treffen anschließend eine ganz andere Entscheidung, als wir es noch vor einigen Stunden, Minuten oder sogar Sekunden getan hätten. Leider gibt es solche Abläufe nicht nur zum Guten, sondern auch zum Schlechten. Ein böser Blick, ein Anruf zur falschen Zeit, ein vergessenes Danke. Auch sie verändern unser Denken.

Diese Dynamik des Gehirns, die Fähigkeit, ganz schnell zu anderen Ansichten und Einsichten zu kommen, dürfen wir im Rahmen der Neuroleadership nicht unberücksichtigt lassen. Wir sind in der Lage, wenn es sein muss, blitzschnell unsere Einstellungen, Entscheidungen und Handlungsweisen tief greifend zu ändern, ohne dass wir selbst einen Bruch in der Kontinuität spüren. Nur selten handelt es sich dabei um generelle Unberechenbarkeit oder Sprunghaftigkeit.

Sozialpsychologen sprechen in diesem Zusammenhang gern von situativem Verhalten oder auch von der „Macht des Ortes“, denn auch unsere Umgebung beeinflusst uns mehr, als uns bewusst ist.

Der amerikanische Wissenschaftler Philip Zimbardo hat mit seinem Stanford Prison Experiment schon vor vielen Jahren nachgewiesen, dass aus einer beliebigen Auswahl von Durchschnittsmenschen durch die Situation, in die sie gestellt worden sind, einerseits sadistische Aufseher und andererseits hilflose Gefangene wurden. Ähnliches hat sich im irakischen Gefängnis Abu Ghraib und kürzlich auch in einem psychiatrischen Krankenhaus in New York wiederholt.

KERNSATZ

Die jeweilige Situation und der Ort, an dem wir uns befinden, bestimmen ganz wesentlich unser Verhalten.

Die Menschen sind nicht so, wie sie zu sein glauben, und sie verhalten sich in einer anderen Situation auch nicht so, wie sie es in einer vorhergehenden von sich angenommen haben. All dies wird durch das Zusammenspiel der verschiedenen Gehirnsysteme bedingt.

Zusammenfassung

Das Gehirn funktioniert eigentlich nach einfachen Prinzipien. Das Ich verändert sich situationsbedingt und aufgrund neuer Erfahrungen. Diesen Prozess kann der Mensch nicht steuern und bemerkt ihn oft auch nicht selbst. Kleinste und alltägliche Dinge können blitzschnell unsere Einstellungen, Entscheidungen und Handlungsweisen tief greifend ändern.

Leadership-Praxis**Menschen lassen sich lenken, ohne es zu wollen**

Zu den erstaunlichsten Ergebnissen der experimentellen Verhaltensökonomie gehört die Tatsache, dass sich das Verhalten von Menschen sehr einfach lenken lässt. Wie inzwischen eine große Zahl von unterschiedlichen Experimenten gezeigt hat, bedarf es dazu keineswegs komplizierter Suggestionstechniken oder gar der Hypnose, sondern es reichte in den Versuchen vollkommen aus, wenn sich die jeweiligen Probanden mit einfachen Wörtern oder Begriffen intensiv befassten.

Allerdings wurden die Versuchspersonen nicht darüber aufgeklärt, worum es in dem Test wirklich ging, nämlich ihr Verhalten zu manipulieren. Sie glaubten, dass sie an Gedächtnistests, an Tests der Sprachfähigkeit oder der Rechenfertigkeit teilnahmen oder auch einfach nur Fragen zu ihrer Person beantworten mussten. Der eigentliche Test begann dann erst im zweiten Teil, wenn sie glaubten, es sei alles schon vorüber.

Die Gehgeschwindigkeit lässt sich beeinflussen

In der Regel liefen die Versuche nach folgendem Schema ab: Die Probanden wurden beispielsweise gebeten, am Computer innerhalb einer bestimmten Zeit beliebige Worte zum Beispiel nach ihrer Länge neu zu sortieren oder sie zu Sätzen zusammenzustellen. Es schien sich also um einen Test zum Sprachvermögen zu handeln. Ein Teil der Probanden musste Begriffe sortieren, die sich auf Alter, Krankheit und Gebrechlichkeit bezogen. Ein anderer Teil der Testpersonen sortierte Begriffe, die sich mit Leistung, Sport und Erfolg befassten.

Nachdem der Test beendet war, bat man die Teilnehmer, das Gebäude entweder über einen bestimmten Flur oder eine Treppe, die sie hinaufsteigen mussten, zu verlassen. Nun begann der eigentliche Teil des Experiments. Man stoppte die Zeit, die die verschiedenen Teilnehmer brauchten, um den vorgegebenen Weg zurückzulegen. Diejenigen, die sich mit Alter, Krankheit und Gebrechlichkeit befasst hatten, waren signifikant langsamer als diejenigen, die mit den motivierenden Begriffen gearbeitet hatten.

Diese Art von Test wurde nicht nur ein Mal, sondern in den verschiedensten Konstellationen an unterschiedlichen Universitäten durchgeführt. Die Wahrscheinlichkeit, dass die zufällig ausgewählten Testpersonen, die eine bestimmte Aufgabe zu lösen hatten, langsamer oder schneller waren als die, die mit anderen Begriffen gearbeitet hatten, kann man ausschließen. Als Ergebnis bleibt, dass uns bestimmte Begriffe zumindest über eine gewisse Zeit nachhaltig beeinflussen, selbst wenn wir sie überhaupt nicht auf uns selbst beziehen.

Viele Leser werden diese Ergebnisse wahrscheinlich für unglaubwürdig halten oder sie zumindest für sich selbst als nicht relevant abweisen. Dabei gibt es sogar Bühnenkunststücke, bei denen die Körperkräfte der teilnehmenden Zuschauer wachsen oder schwinden können, je nachdem an welche Begriffe sie denken.

Auch Freundlichkeit, Geduld und Ehrlichkeit sind manipulierbar

Natürlich hat die Verhaltensökonomie nach Wortexperimenten nicht nur die Gehgeschwindigkeit getestet. Heute gibt es eine Vielzahl von Untersuchungen, die zeigen, dass sich durch solche scheinbaren „Spielereien“ auch die Freundlichkeit, Geduld und Ehrlichkeit der Probanden beeinflussen lassen. Selbst rassistische Vorurteile lassen sich unbewusst provozieren, und zwar auch bei Personen, die vor dem Versuch ganz eindeutig und überzeugend behauptet hatten, keinerlei Vorurteile dieser Art zu pflegen.

Andere Versuche haben gezeigt, dass nicht einmal Worte notwendig sind, um Menschen zu beeinflussen, sondern minimale Veränderungen in der Mimik schon ausreichen. TV-Nachrichtensprecher, die ein minimales Lächeln zeigten, wenn sie den Namen eines Präsidentschaftskandidaten nannten, beeinflussten in den USA damit schon die Einstellung des Zuschauers. Auch das ist durch Versuchsreihen bestätigt.

Denkmuster verändern die eigene Leistungsfähigkeit

Aber auch allgegenwärtige Denkmuster haben einen viel größeren Einfluss auf unsere Leistungen, als wir es annehmen. Wir brauchen nur an die bekannteste Stereotypie, nämlich den Unterschied zwischen Männern und Frauen, zu denken. Auch diese Muster beeinflussen uns, nicht nur bei der Beurteilung anderer Menschen, sondern auch bei der eigenen Leistungsfähigkeit.

So haben zum Beispiel Tests gezeigt, dass Frauen bestimmte Aufgaben schlechter lösen, wenn sie zuvor Fragebögen ausfüllten, die sich auf vermeintliche weibliche Schwächen bezogen. Wesentlich besser wurden dieselben Aufgaben gelöst, wenn sich Frauen ebenfalls im Rahmen von Fragebögen mit spezifischen Stärken befassten.

Zusammenfassend kann man sagen, dass nicht nur unsere Urteile und Bewertungen von unbewussten Informationen abhängig sind, sondern sogar auch unsere eigene Leistungsfähigkeit. Welche Einflüsse auf uns wirken, wird uns in der Praxis so gut wie nie bewusst. Doch das heißt nicht, dass wir uns manche Einflussfaktoren nicht bewusst machen können, wenn wir ihre Wirkung kennen.

Gerade Stereotypen scheinen die Menschen besonders stark zu beeinflussen. Bei bestimmten Wetterlagen steigen die Fehlerhäufigkeit und die Zahl der Verkehrsunfälle. Liegt das aber tatsächlich am Wetter? Wissenschaftler sind sich über das Thema Wetterfühligkeit noch sehr uneins.

Es gibt ebenso viele Statistiken, die beweisen, dass das Wetter den Menschen nicht beeinflusst, weil er in den jeweiligen Klimazonen mit Ausnahme von Extremwetterlagen daran angepasst ist, wie solche, die das Gegenteil behaupten. Vielleicht spielt aber das Wetter selbst gar nicht die Hauptrolle, sondern die inneren Erwartungen, die wir damit verbinden.

Warum behaupten manche Menschen immer wieder, dass sie bestimmte einfache Abläufe, wie zum Beispiel die Bedienung einzelner Computerprogramme, nicht ler-

nen könnten? Ist es der Widerwille gegen solche Arbeiten? Handelt es sich bei einem ansonsten intelligenten Menschen um eine partielle Unfähigkeit? Oder sind es nur die innere Einstellung, unbewusste Angst oder Erinnerungen an unangenehme Situationen, die zu solchen Aussagen führen?

Wahrscheinlich ist es aber gar nicht nötig, hier Ursachenforschung zu betreiben. Stattdessen sollte man die jeweilige Person lieber schrittweise mit immer neuen, positiven Verstärkungen und Erfolgserlebnissen an die neue Aufgabe heranführen.

Wenn wir uns bewusst sind, dass wir das Gehtempo eines Menschen durch stärkende oder schwächende Worte beeinflussen können, dann gilt diese Regel auch für alle anderen Lebenssituationen. Worte sind die mächtigsten Instrumente, die wir haben, um andere Menschen zu beeinflussen. Wir müssen in der richtigen Situation nur die richtigen Worte wählen.

2.2 Begrenzte Kapazitäten akzeptieren

Wir müssen akzeptieren, dass wir nur begrenzte Kapazitäten haben. Bewusst können wir immer nur einen Gedanken zurzeit denken und nicht mehrere gleichzeitig. Das Unbewusste hingegen ist in der Lage, verschiedene Probleme parallel zu bearbeiten und uns plötzlich Lösungen vorzuschlagen, die dann als Ideen im Bewusstsein auftauchen. Bewusstes Denken ist wesentlich langsamer und energiezehrender als unbewusstes Denken, weshalb wir die meisten der alltäglichen Funktionen auch an das Unbewusste delegieren.

KERNSATZ

Nur das Unbewusste ist in der Lage, mehrere Probleme gleichzeitig zu bearbeiten und zu lösen, aber nicht das Bewusstsein.

Eigentlich sollte die moderne Kommunikationstechnologie uns das Leben einfacher machen. Doch genau das Gegenteil ist der Fall. Das Internet und seine Suchmaschinen stellen uns eine solche Menge an Informationen zur Verfügung, dass es immer schwieriger wird, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden.

Ebenso überschwemmen uns E-Mails mit Informationen, beteiligen uns an allen möglichen Entscheidungsprozessen und fordern schnelle Reaktionen. Telefone und Mailboxen sorgen für permanente Erreichbarkeit, allen voran die ständig

eingeschalteten Handys, durch die uns jeder, der es möchte, in den unmöglichsten Situationen erreichen kann.

Kommunikation wird groß geschrieben, alle müssen über alles informiert sein, nicht nur in schriftlicher Form, sondern auch in Konferenzen, Arbeitsbesprechungen und Präsentationen. Multitasking, alles gleichzeitig tun und auf alles gleichzeitig reagieren, gilt praktisch als Symbol für Effizienz.

Doch leider ist das Gehirn dafür nicht ausgelegt. Im Überlebenskampf kam es für unsere Vorfahren eher darauf an, die Aufmerksamkeit auf wenige wichtige Dinge zu richten und sich zu konzentrieren. Bis sich das Gehirn auf die Notwendigkeit einer geteilten Aufmerksamkeit umgestellt haben wird und die alten Programme durch neue ersetzt, werden wohl noch einige zigtausend Jahre vergehen.

KERNSATZ

Das Gehirn ist nicht auf Multitasking ausgelegt.

Natürlich können wir auch schon jetzt mehrere Dinge gleichzeitig tun, aber nur wenn wir sie an das Unbewusste delegieren. Heutzutage sind normalerweise die Grenzen der Leistungsfähigkeit erreicht, wenn man gleichzeitig Auto fährt und den Anweisungen des Navigationsgerätes folgen will, ohne die anderen Verkehrsteilnehmer aus den Augen zu lassen. Klingelt dann auch noch das Handy und muss man zu vertrackten Vertragsformulierungen Stellung nehmen, dürfte endgültig die Leistungsgrenze erreicht sein.

Selbst wenn man eine Freisprecheinrichtung hat, wird man das Diktiergerät aus der Hand legen müssen, auf dem man so ganz nebenbei einige Briefe und Aktennotizen formuliert hat. Vielleicht hat man sogar eine Konferenzschaltung auf sein Mobiltelefon gelegt bekommen, bei der man sich mit zwei Gesprächspartnern auseinandersetzen muss, während man gleichzeitig die Ampel beobachtet und darauf zu achten hat, im kommenden Kreislauf die zweite Ausfahrt zu nehmen.

Ein wichtiger Teil des Erfolgs besteht heute darin, Fehler zu vermeiden. Und das bedeutet auch, die begrenzten Kapazitäten des Gehirns zu akzeptieren. Überforderung ist eines der größten Probleme der Gegenwart. Dabei geht es aber nicht nur darum, viele Dinge gleichzeitig zu tun, was das Gehirn ohnehin nicht macht, sondern auch Entscheidungen in kürzester Zeit treffen zu müssen, was für das Gehirn ebenfalls eine hohe Belastung darstellt. Besonders dann, wenn es Entscheidungen sind, die sowohl bei der einen wie auch bei der anderen Alternative zu unbefriedigenden Ergebnissen führen.

Solch negativer Stress verringert die Qualität jeder Arbeit in ganz extremem Maße. Wir sollten aber akzeptieren, dass wir inzwischen eine technische Umwelt entwickelt haben, die das Gehirn an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit bringt, und dass von daher eine Umorientierung und Rückbesinnung durchaus zweckmäßig sein kann, auch wenn sie aufgrund der gegebenen Umstände nicht praktikabel erscheint.

Zusammenfassung

Auch das Gehirn hat nur begrenzte Kapazitäten. Das müssen wir akzeptieren. Die moderne Kommunikationstechnologie, die uns mit Informationen übersättigt, hat dazu geführt, dass unser Gehirn an den Grenzen seiner Leistungsfähigkeit angekommen ist.

Leadership-Praxis

Weniger ist mehr

Deutlich mehr als ein Drittel aller Arbeitnehmer leiden unter dem zunehmenden Leistungsdruck am Arbeitsplatz. Sie können ihre Arbeit nicht in der Qualität ausführen, wie sie es sich vorstellen. Immer häufiger haben dringende Arbeiten Vorrang vor wichtigen. Und immer öfter belastet der Druck am Arbeitsplatz auch die Lebensqualität in der Freizeit.

Rationalisieren bedeutet in vielen Unternehmen ganz offensichtlich immer noch, nur Stellen abzubauen und die Arbeit zu verdichten, anstatt Überflüssiges beiseite zu räumen und zum Beispiel Bürokratie abzubauen. Eher das Gegenteil ist der Fall. Gerade Sandwich-Manager sind gezwungen, immer häufiger Rechenschaft über ihre Leistungen und die ihrer Teams abzugeben. Jahresberichte, Halbjahresberichte, Vierteljahresberichte, Monatsberichte, und das bitte schön alles in Top-Präsentationsqualität und bitte schön ohne negative Fakten, die die höheren Vorstandsetagen nur irritieren könnten.

Dass Rationalisieren in allererster Linie Weglassen bedeutet, und zwar Weglassen von Arbeitsinhalten, die weniger wichtig sind, scheint vollkommen in Vergessenheit geraten zu sein. Es besteht auch die Tendenz, dass immer weniger Führungskräfte für immer mehr Mitarbeiter verantwortlich sind. Das ideale Verhältnis von einer Führungskraft zu acht Mitarbeitern wird immer häufiger um das Drei- bis Vierfache überschritten.