

# Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Sonderdruck aus der Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01. Dezember 2011

## Bronzemedailengewinner sind am zufriedensten

**Wie sich Erkenntnisse der Hirnforschung in der Weiterbildung nutzen lassen und warum erfahrene Führungskräfte stärker auf ihre Intuition vertrauen sollten:  
Friederike Fabritius über Mitarbeiterführung, Leistungsfähigkeit und Olympia**

*Frau Fabritius, Sie nutzen für die Qualifikation von Führungskräften das Konzept des „Neuroleadership“. Was bedeutet dieser Begriff?*

Neuroleadership ist die Nutzbarmachung von Erkenntnissen der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern. Ein entscheidender Erfolgsfaktor dabei ist es, die Erkenntnisse seriös zu interpretieren und dann ganz pragmatisch für den Führungsalltag zu übersetzen, so dass Führungskräfte das Wissen auch umsetzen und nutzen können.

*Worum konkret geht es bei Ihren Trainings?*

Der Fokus liegt auf drei Themen: Lernen und Verhaltensänderung, Peak Performance sowie Führung und Zusammenarbeit. In allen drei Bereichen nutzen wir Erkenntnisse über das Gehirn, um Führungskräfte persönlich weiterzuentwickeln und ihnen dabei zu helfen, besser zu führen. Erstaunlich ist beispielsweise, dass das Gehirn sich auch im Alter sehr viel stärker verändern kann als früher angenommen. Diese Fähigkeit wird auch als „Neuroplastizität“ bezeichnet – und kann Führungskräften helfen, Informationen schneller zu verarbeiten und eingefahrene Gewohnheiten zu verändern. Mit Hilfe dieser Methoden lässt sich etwa innerhalb von sechs Monaten fließend eine neue Sprache erlernen.

*Und was verstehen Sie unter „Peak Performance“?*

Dabei geht es darum, zu zeigen, unter welchen Bedingungen das Gehirn leistungsfähig ist. So sind für die rationalanalytische Problemlösung andere Gehirnare-

le und Bewusstseinszustände notwendig als für sogenannte Aha-Momente und kreative Problemlösungen. Oft glauben Unternehmen, dass man durch lange Arbeitszeiten und einen ständigen Einsatz die Leistung der Mitarbeiter erhöht. Dabei ist eine gute Idee, die in einem ruhigen Moment entsteht, für das Unternehmen viel wertvoller als mittelmäßige Leistung durch überlastete und unausgeschlafene Mitarbeiter. Entsprechend sollten Führungskräfte darüber nachdenken, wie sie ein Arbeitsumfeld schaffen können, in dem sie selbst und ihre Mitarbeiter nachhaltig leistungsfähig sind.



Friederike Fabritius

Stephan Brendgen Fotodesign

Wichtig ist dabei, auf individuelle Unterschiede der Mitarbeiter einzugehen.

*Welche aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt haben besonders großen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit unseres Gehirns?*

Ein Beispiel ist etwa das „Always on“ – dank BlackBerry oder iPhone. Wer ständig online ist, wird auch ständig abgelenkt, die Folge ist ein messbares Sinken des IQ um bis zu zehn Punkte. Ähnlich ist es mit dem Multitasking. Und gerade bei Führungskräften kommt das viele Reisen hinzu. Diese Reisen sind oft sehr eng getaktet, Zeit für Sport oder guten Schlaf bleibt kaum. Dadurch werden Stresshormone nicht abgebaut. Das führt zu vermehrter Cortisolausschüttung – und schädigt den präfrontalen Cortex, einen Hirnbereich, der etwa für Entscheidungen und rationale Informationsverarbeitung zuständig ist. Man kann wirklich sagen: Das Gehirn schrumpft, wenn wir Stress nicht abbauen.

*Sind mehr Videokonferenzen eine Lösung?*

Videokonferenzen sind kein wirklicher Ersatz für persönliche Begegnungen, denn im direkten Kontakt wird vermehrt Oxytocin ausgeschüttet. Dieser Stoff – den man als soziales Bindungshormon bezeichnen könnte – dient als Botenstoff im Gehirn Er bewirkt eine Steigerung von Vertrauen, Empathie und Kooperation zwischen den beteiligten Personen. Besser ist es daher, die Meetings zu verkürzen, damit Führungskräfte diese Zeit dann für sich nutzen können. Denn Studien zeigen ohnehin, dass kürzere Besprechungen zu besseren Entscheidungen und Ideen führen.

*Warum sollte man älteren und jüngeren Mitarbeitergruppen unterschiedliche Weiterbildungsprogramme anbieten?*

Ein wesentlicher Grund ist, dass Experten Entscheidungen wesentlich intuitiver treffen, während junge Mitarbeiter mehr Fakten und Zeit benötigen, um Informationen zu verarbeiten. Zwar nimmt die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung im Alter leicht ab – auch abhängig davon, ob man sein Gehirn trainiert –, aber die Leistungsfähigkeit bleibt erhalten. Denn es ist ein Mythos, dass Lernprozesse im Alter erschwert ablaufen. Dafür können ältere Mitarbeiter auf Erfahrungsmuster zurückgreifen, die in den Basalganglien abgespeichert werden. Das führt dazu, dass Ältere bessere Entscheidungen treffen, wenn sie weniger Zeit und Informationen haben, und über das Bauchgefühl entscheiden. Wenn man erfahrene Führungskräfte hingegen zwingt, ihre Entscheidungen zu begründen, nimmt die Entscheidungsqualität ab. Daher ist es so wichtig, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern vertrauen. In den Trainings führen diese Erkenntnisse dazu, dass wir die Übungszeiten verkürzen, wenn wir eine Gruppe mit erfahrenen Führungskräften haben. Denn die langweilen sich sonst.

*Inwiefern spielt die Hirnforschung auch bei der Rekrutierung von Mitarbeitern eine Rolle?*

Es ist wichtig, nach ausgeprägten Stärken einer Person zu schauen. Wir arbeiten viel mit Hochleistungsteams. Es zeigt sich, dass ein oder zwei klare Stärken, die eine Person besonders auszeichnen und die für den ausgeschriebenen Job entscheidend sind, viel wichtiger sind als eine eher durchschnittliche Bewertung in allen Kriterien. Da heute fast immer in Teams gearbeitet wird, ist es besser, auf eine sich ergänzende Auswahl der Stärken der Kollegen im Team zu achten und dafür ruhig die eine oder andere individuelle Schwäche hinzunehmen. Auch in der Rekrutierung darf übrigens ruhig öfter das Bauchgefühl eine Rolle spielen – immer mehr müssen gerade erfahrene HR-Experten inzwischen mit umfassenden Testinstrumenten ihre Entscheidungen begründen. Dies mag vordergründig logisch und richtig klingen – aus der Sicht des Neuropsychologen darf jedoch bezweifelt werden, ob bei einem derart komplexen Bewertungsprozess wie der Einschätzung eines Menschen die

Entscheidungsqualität dadurch wirklich steigt.

*Gerade die sozialen Neurowissenschaften haben in den vergangenen Jahren von sich reden gemacht – auch Phänomene wie Vertrauen sind mittlerweile Gegenstand der neurowissenschaftlichen Forschung. Welchen Einfluss hat das auf Ihr Qualifizierungsangebot?*

Der Einfluss ist enorm. Wir verstehen mittlerweile, warum manche Menschen empathischer als andere sind und unter welchen Umständen Mitarbeiter Vertrauen zueinander aufbauen, und dieses Wissen vermitteln wir den Führungskräften. Vertrauen reduziert Komplexität – und damit Kosten. Besonders spannend ist in diesem Zusammenhang Oxytocin. Es gibt Untersuchungen, in denen der Oxytocin Spiegel von Personen durch Verabreichung eines Nasensprays künstlich erhöht wurde. In einer Verhandlungssituation waren diese Personen dann stärker bereit, Geld an andere Personen abzugeben. Gerade unter Stress sinkt der Oxytocin Spiegel bei Menschen deutlich ab. Führungskräfte müssen eine Sensibilität für das richtige Maß an Vertrauen entwickeln.

*Nutzen Unternehmen diese Erkenntnisse bereits?*

Ja. Wir beraten zum Beispiel einige Unternehmen, die ihre Incentivierungssysteme umstellen, weil sie merken, dass diese momentan nicht funktionieren. Denn die meisten Bonussysteme orientieren sich am Modell des Homo oeconomicus, für den die Gewinnmaximierung über alles geht. So berücksichtigen sie nicht, dass Menschen besonders sensibel sind, wenn es um soziale Fairness und Vergleichbarkeit geht. Menschen ist es wichtig, wie viel sie im Vergleich zu anderen Personen bekommen. Eine Untersuchung zur subjektiven Zufriedenheit von Olympiamedaillen-Gewinnern hat gezeigt: Nicht der Goldmedaillengewinner ist am zufriedensten, sondern der Gewinner der Bronzemedaille. Dieser vergleicht sich nämlich mit den vielen Olympiateilnehmern, die gar keine Medaille bekommen haben. Der Silbermedaillengewinner hingegen ist am unzufriedensten: Er hat die Goldmedaille knapp verpasst. So geht es auch vielen Führungskräften, die im Vergleich zu ihren Kollegen oder zum Vorjahr geringere Boni erhalten haben. Im

Übrigen beschwerten sich die Mitarbeiter meist dann über ihr Gehalt, wenn sie im Grunde mit anderen Dingen im Unternehmen unzufrieden sind.

*Wie viele Unternehmen in Deutschland setzen bei ihren Weiterbildungsprogrammen bereits auf Erkenntnisse der Hirnforschung?*

Das ist eine Entwicklung, die vor rund vier bis fünf Jahren eingesetzt hat. Hintergrund ist unter anderem die Wirksamkeit solcher Trainings: Die Unternehmen achten stärker als früher darauf, dass sich die Investition in die Weiterbildung auch lohnt. Wir selbst arbeiten für eine Reihe von Dax- und M-Dax-Unternehmen, die diese Erkenntnisse sehr erfolgreich nutzen. Die Nachfrage ist sehr hoch. Allerdings gibt es sehr wenige seriöse Experten, die eine wissenschaftlich fundierte Ausbildung in diesem Bereich haben und darüber hinaus die Erkenntnisse praktisch umsetzen können. Denn auch wer ein sehr guter Wissenschaftler ist, ist nicht unbedingt der beste Lehrer. Umgekehrt ist es für Coaches sehr aufwendig, sich das komplexe Thema Hirnforschung ausreichend zu erarbeiten.

*Für wen ist Neuroleadership besonders geeignet?*

Wir arbeiten insbesondere mit Unternehmen, die einen stark wissenschaftlichen und technischen Hintergrund haben. Denn Führungskräfte mit einer stark naturwissenschaftlichen Ausbildung schätzen diesen Ansatz ganz besonders, weil diese Menschen gerne verstehen, warum bestimmte Ansätze funktionieren, und dann besonders motiviert sind, neue Methoden auszuprobieren. Und wenn sie feststellen, dass es funktioniert, behalten sie die neuen Ansätze bei. Doch letztlich machen wir die Erfahrung, dass das Thema für alle Menschen relevant ist und überall sehr gut aufgenommen wird.

*Vielen Dank für das Gespräch.*

Das Interview führte Alexander Schneider.

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv. [www.faz-rechte.de/sonderdrucke.htm](http://www.faz-rechte.de/sonderdrucke.htm).