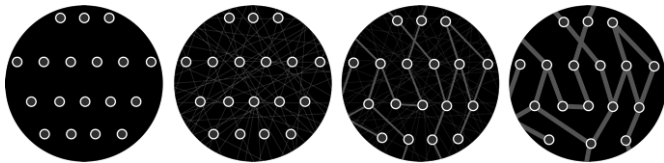


Warum sollten Führungskräfte ihr Gehirn verstehen? *Supportive Leadership* Ilse Hantschk

Seit längerer Zeit beschäftige ich mich mit dem Thema Gehirnforschung und bin fasziniert, wie gut es inzwischen gelingt, die Funktionsweise unseres Gehirns zu erkunden. Mit Hilfe von bildgebenden Verfahren wie Kernspin- oder Magnetresonanztomographie wird erforscht, wie dieses wichtige Organ optimal entfaltet und genutzt werden kann.

Unser Gehirn entwickelt sich so, wie wir es benutzen¹

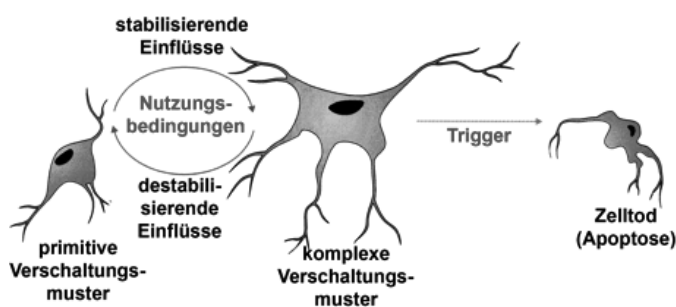
Das menschliche Gehirn passt seine innere Organisation und Struktur an die Art seiner Benutzung an. Wer immer wieder auf die gleiche Weise denkt, fühlt und handelt, strukturiert sein Gehirn so, dass er irgendwann gar nicht mehr anders Denken, Fühlen und Handeln kann. Je erfolgreicher man über längere Zeit mit bestimmten Denk- und Verhaltensmustern vorankommt, desto größer wird die Gefahr, dass aus den dabei immer wieder benutzten Nervenbahnen im Hirn „Autobahnen“ werden, von denen man später nur schwer wieder loskommt.



Quelle: G. Hübner

Geht es aber darum, Neues zu lernen, sich zu verändern oder innovative Lösungen zu finden, ist es hilfreich zu wissen, wie das optimal gelingen kann.

„Leider können sich Erwachsene nur vereinzelt an ihre ersten Kindheitserlebnisse erinnern. Erinnern an dieses Glücksgefühl, mit dem sie sich als kleines Kind auf den Weg gemacht haben, die Welt zu entdecken. Sie können sich kaum entsinnen an diese unglaubliche Offenheit, Gestaltungslust und Entdeckerfreude. Sie haben nur eine getrübbte Vorstellung von dieser, den ganzen Körper durchströmenden Begeisterung über sich selbst und über all das, was es damals zu entdecken und zu gestalten gab. Wären diesen Erinnerungen präsenter, wären viele Sorgen, Probleme und Nöte des Erwachsenseins gar nicht existent.“²



Quelle: G. Hübner

„Leider ist vielen Erwachsenen genau das, weitgehend verloren gegangen, was einem Kind die pure Lebensfreude vermittelt: die Begeisterung. Zwanzig bis fünfzig Mal am Tag erlebt ein Kleinkind einen Zustand größter Begeisterung. Und jedes Mal kommt es dabei im Gehirn zur Aktivierung der emotionalen Zentren. Die dort liegenden Nervenzellen haben lange Fortsätze, die in alle anderen Bereiche des Gehirns ziehen.

An den Enden dieser Fortsätze wird ein Cocktail von neuroplastischen Botenstoffen ausgeschüttet. Diese Botenstoffe bringen nachgeschaltete Nervenzellverbände dazu, verstärkt bestimmte Eiweiße herzustellen. Diese werden für das Auswachsen neuer Fortsätze, für die Bildung neuer Kontakte und für die Festigung und Stabilisierung all jener Verknüpfungen gebraucht, die im Hirn zur Lösung eines Problems oder zur Bewältigung einer neuen Herausforderung aktiviert worden sind.

Das ist der Grund, warum wir bei all dem, was wir mit Begeisterung machen, auch so schnell immer besser werden. Jeder kleine Sturm der Begeisterung führt gewissermaßen dazu, dass im Hirn ein selbsterzeugtes Doping abläuft. So werden all jene Stoffe produziert, die für alle Wachstums- und Umbauprozesse von neuronalen Netzwerken gebraucht werden. So einfach ist das: Das Gehirn entwickelt sich so, wie und wofür es mit Begeisterung benutzt wird.“³

Auf diese Weise werden neue Verknüpfungen im Hirn geschaffen, die bei Aktivierung immer an die Begeisterung als Auslöser der Neubildung erinnern. So bilden sich viele, voneinander unabhängige und entfernt voneinander liegende Netzwerke an Nervenzellen, die die Gehirne begeisterungsfähiger und neugieriger Menschen kennzeichnen. Die Magnetresonanztomographie zeigt, dass bei kreativen Menschen bei der Lösung eines Problems im Gehirn viel los ist: Sie können sehr viele, sehr verschiedene und bisher voneinander getrennt abgelegte Wissens- und Gedächtnisinhalte gleichzeitig wachrufen, was zu neuen und sehr befriedigenden, bestärkenden Erfahrungen führt. Gelingt es aber nicht Begeisterung auszulösen, kann die erhoffte Wirkung nicht erzielt werden. Denn „das Gehirn entwickelt sich erst dann gut vernetzt und produktiv, wenn man es mit Begeisterung nutzt“.⁴

Der Potentialentfaltungskreislauf

Für Führungskräfte ist es hilfreich, sich im Dickicht der eigenen Synapsen künftig noch etwas besser zurechtzufinden und auch etwas besser zu verstehen, was in den Köpfen von Mitarbeitenden vorgeht. Wer neue Strukturen aufbauen und verkrustete Strukturen aufbrechen will, muss dort ansetzen, wo diese Strukturen entstehen und erhalten werden. Führungskräfte gestalten Beziehungen – nicht nur zwischen Menschen, sondern auch zwischen den Nervenzellen in deren Köpfen, auch im eigenen.

Dafür ist eine Haltung notwendig, die daran glaubt, dass Lernen und Entwicklung bis ins hohe Alter möglich sind und dass Menschen das Potential in sich tragen, jederzeit über sich hinauswachsen zu können. Wenn wir es schaffen, dass unser Gehirn neuroplastische Botenstoffe ausschüttet, können wir bis ins hohe Alter lernen.

Aber: Was hält uns davon ab, mehr aus uns zu machen, was limitiert uns? Es ist das, was wir über uns und andere glauben.⁵ Ob du denkst, du kannst es oder du kannst es nicht, du wirst jedenfalls recht behalten, meinte schon Henry Ford. Der Glaube an uns selbst, die Bestärkung durch andere und günstige Rahmenbedingungen sind Voraussetzungen, um ungenutztes Potential zu entfalten. Der Supportive Leader setzt an den stärkenden und schwächenden Glaubenssätzen an und unterstützt entsprechend.

Damit wird neues Verhalten gefördert. Offenheit für neue Erfahrungen und Mut zum Experimentieren entsteht, Gedanken nehmen eine neue Richtung an, bessere Arbeitsergebnisse werden möglich. Idealerweise findet eine andere Form von Kontakt zwischen den Menschen statt, sie gehen in einen offeneren Austausch. Die Ergebnisse dieses veränderten Verhaltens führen zu bestärkenden Erfahrungen. Und diese sind der Zement für neue Glaubensmuster. Gute Arbeitsergebnisse und erfolgreiche

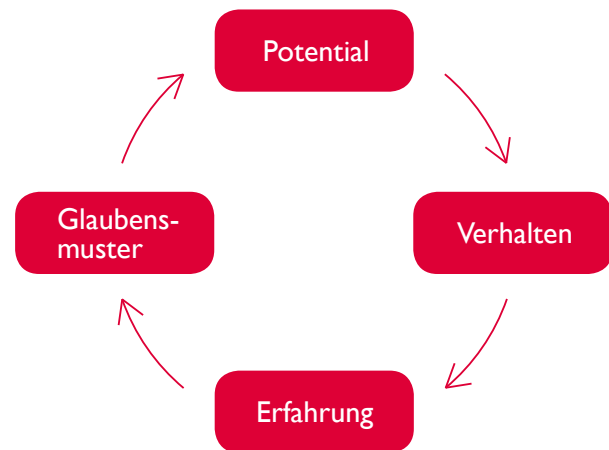


Abbildung: Potentialentfaltungskreislauf ⁶

Kontakte mit Menschen führen oft zu mehr Begeisterung und damit schließt sich der Potentialentfaltungskreislauf.

Wertschätzung, Empathie und Anerkennung wirken dabei auf unser Gehirn wie eine Gießkanne mit Wachstums-substrat. Hingegen setzen Druck, Scham und Zurechtweisungen manche Menschen bereits seit ihrer Schulzeit unter Dauerstress. Abwerten, demütigen und anschreien führen geirntechnisch zuerst zu Rückzug und später zu Krankheit. Aber nicht nur das was gesagt wird, sondern auch das was von Vorgesetzten nicht gesagt wird, kann bei Mitarbeitenden zu Stress führen: ignoriert werden, übersehen werden, links liegen gelassen werden oder angeschwiegen werden haben negative Folgen.

Supportive Leadership

Wie kann ein Unternehmen Führungskräfte entwickeln, die

- weit über ihre Steuerungsfunktionen hinaus an einem sinnerfüllten Miteinander arbeiten,
- es schaffen ihre Mitarbeitenden in ihre höchstmögliche Kraft zu führen,
- alles in ihrer Macht stehende tun, um ihre Mitarbeitenden in einen positiven Erfahrungsraum zu führen,

in dem diese die Erfahrung der eigenen Wichtigkeit und des eigenen Wertes wieder herstellen können, — es ihren Mitarbeitenden ermöglichen, mit Freude und Begeisterung ihre Fähigkeiten und Talente einzusetzen und dabei gleichzeitig erfolgreich Unternehmensnutzen zu erwirtschaften?

„Supportive Leadership“ heißt das neue Führungsverständnis, wenn es darum geht, die Potentiale der Mitarbeitenden zur optimalen Entfaltung zu bringen, anstatt sie durch einen autoritären Führungsstil und ein von Verunsicherung geprägtes Betriebsklima zu unterdrücken. Ein „Supportive Leader“ lädt lieber ein und ermutigt statt anzuweisen, er bzw. sie ist über weite Strecken angstfrei und vermittelt Vertrauen und kann Offenheit erzeugen, sie bzw. er kann Mut machen und andere inspirieren. Wir brauchen einen „Geist“ der bereit ist, eine positive Zukunft zu gestalten.

„Supportive“ kann jemand führen, der sich selbst versteht, der weiß, was in seinem eigenen Gehirn vorgeht, der seine Ängste und Ressourcen kennt und seine Überzeugungen und Vorstellungen immer wieder kritisch zu hinterfragen imstande ist. Das freilich kann nur solchen Führungskräften gelingen, die in der Lage sind, sich selbst in einem über ihr eigenes Leben hinausreichenden Kontext zu betrachten, die sich als Suchende verstehen, und sich gleichzeitig mit anderen verbunden fühlen.

Die drei Säulen von Supportive Leadership⁷

— **Einladen.** Im Gegensatz zu äußeren Motivationsanreizen wie Belohnung und Bestrafung laden supportive Leaders ihre Mitarbeitenden ein, sich auf ihre Weise auf eine (neue) Aufgabe einzulassen. Solche Vorgesetzte schaffen es, ihre Mitarbeitenden auf der Gefühlsebene zu motivieren. „Sie müssen Ihrem Mitarbeiter klar machen, dass es Ihnen am Herzen liegt, wenn er sich auf ein neues Projekt einlässt oder Sie auf neuen Wegen begleitet“, appelliert Gerald Hüther an die Kongressteilnehmer der „Internationalen Conference on Management Learning“ in Wien.

Will man mit Supportive Leadership erfolgreich sein, gilt es, eine beachtliche Hürde zu überwinden. Nämlich ausgerechnet diejenigen auf diese schwierige Reise einzuladen, die einem am meisten Probleme bereiten – die Faulenzer, die Mut- und Lustlosen. Darin liegt eine große Hemmschwelle für Führungskräfte und daran scheitern viele, trotz gutem Willen, häufig. Denn daran zeigt sich, dass ein unterstützender Führungsstil nicht nur vom Mitarbeitenden, sondern gerade auch von der Führungskraft ein Umdenken und Durchhalten erfordert.

— **Ermutigen.** Supportive Leaders ermutigen ihre Mitarbeitenden, sich auf ihre Art auf eine Aufgabe oder eine Problemstellung einzulassen. Sie vertrauen ihren Mitarbeitenden, bestärken sie, bearbeiten negative Glaubenssätze und sind überzeugt davon, dass sie den richtigen Weg und eine gute Lösung finden. Sie sind verantwortungsbewusste Zukunftsgestalter mit dankbarer Wertschätzung für die Mitarbeitenden. Und auch hier gibt es eine Hürde für Führungskräfte: Um so handeln zu können, muss man selbst Mut haben und an sich selbst glauben.

— **Inspirieren.** Supportive Leaders schaffen es, Mitarbeitende um der Sache willen für etwas zu begeistern. Sie sind ihren Mitarbeitenden Sparringpartner, Begleiterinnen und Berater – gelegentlich sparsam in ihren Interventionen – dann wieder energievoll in der konstruktiven Auseinandersetzung, mit Mut zur Entscheidung. Um das leisten zu können, gibt es auch hier eine klare Voraussetzung: Die Führungskraft muss selbst von der Sache begeistert sein.

Bei der erfolgreichen Umsetzung der unterstützenden Führungskraft helfen uns zwei Grundbedürfnisse, die bereits in der frühen Kindheit herausgebildet werden und die uns unser ganzes Leben lang erhalten bleiben. Das erste ist die Sehnsucht nach Verbundenheit, der Wunsch, dazu zu gehören (Bindungsbedürfnis), das zweite ist der Wille nach Wachstum, der Wunsch, immer wieder über uns hinaus zu wachsen (Wachstumsbedürfnis).

Dadurch, dass man seine Mitarbeitenden zur Mitarbeit einlädt, ermutigt und im besten Fall inspiriert, erreicht man automatisch durch wertschätzendes und die Person anerkennendes Verhalten, dass mindestens eines dieser Bedürfnisse angesprochen wird: Dass sich der/die Mitarbeitende dazugehörig fühlt und dass er bzw. sie an einer sinnvollen, bedeutsamen Aufgabe wachsen kann. Bei unzufriedenen Mitarbeitenden sind diese Grundbedürfnisse verletzt.

Von der Ressourcennutzung zur Potentialentfaltung

Supportive Leadership meint Führung,

- die Menschen wahrnimmt (in Verbundenheit von Kognition und Emotion),
- die Zeit in die Beziehung investiert,
- die etwas zutraut,
- die einlädt, ermutigt und inspiriert,
- die klare Erwartungen und Ziele formuliert und
- ehrliche Rückmeldungen über die erbrachten Leistungen gibt.

Das hört sich einfach an – ist aber nicht alltäglich. Supportive Leadership erfordert Toleranz, Mut und Vertrauen in sich und andere. Eigenschaften, die im Karrieredickicht von Leistungs- und Zielorientierung oft auf der Strecke bleiben.

Es geht auch um eine verstärkte Prozessorientierung. Damit entfernt man sich von der ausgeprägten Ziel- und Ergebnisorientierung, die Mitarbeitende als nutzbringende Ressource ansieht, hin zu einer Potentialentfaltungsorientierung, die wirklich gute Arbeit und neue Ideen unterstützt. Es geht darum Werte, Qualität und Kosten in einer stimmigen Balance zu halten. Ein Mitarbeiter kommentierte diesen Zusammenhang folgendermaßen: „Es geht nicht nur darum die Früchte zu ernten, sondern auch den Boden zu bereiten und zu düngen.“

Supportive Leadership ist ein Weg um Betroffene wieder zu Beteiligten zu machen. Abgesehen von der großen Zufriedenheit, die die Wertschätzung im Arbeitsprozess mit sich bringt, führt Supportive Leadership zu hoher Prozessqualität, nachhaltig guten Produkten und Dienstleistungen sowie wirtschaftlichem Erfolg.

Quellen

- 1 vgl. Gerald Hüther (2009): Bedienungsanleitung für ein menschliches Hirn, 8. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- 2 3 Begeisterung ist Doping für Geist und Hirn,
<http://www.gerald-huether.de/populaer/veroeffentlichungen-von-gerald-huether/texte/begeisterung-gerald-huether/index.php>, 27.02.2011
- 4 7 vgl. Management Makes the World go Round – Learning for the Future in Management and Organizations, M/O/T 2010, Internationale Conference on Management Learning, 1-4 December 2010, Wien; <http://www.select-zeitarbeit.de/Supportive-Leadership-Begeistern-statt-belohnen.89.0.html>, 13.05.2011
- 5 Gerald Hüther (2006): Die Macht der inneren Bilder – wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- 6 vgl. <http://www.rainmaker-and-sun.com//index.html>, 13.05.2011