

Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Achtsamkeit; Führung und Hirnforschung; Führung, menschenzugewandte; Führungskultur; Hirnforschung und Führung; Hüther, Gerald; Purps-Pardigol, Sebastian

Menschenzugewandt führen

"Wir brauchen eine Führungskultur, die eine bessere Beziehungsqualität zwischen den Menschen ermöglicht" – ein Interview mit Sebastian Purps-Pardigol

Eine menschenzugewandte Führungshaltung verhilft nicht nur zu gesünderen, glücklicheren Mitarbeitern, sondern auch zu mehr wirtschaftlichem Erfolg. Sagt ein Coach und Buchautor. Und untermauert das nicht zuletzt mit den Erkenntnissen der Hirnforschung. Denn wissenschaftlich begründet können hartgesottene Manager eher zulassen, was sonst im Businesskontext fehl am Platze schien: Zugehörigkeit, Verbundenheit, Emotion.



Sebastian Purps-Pardigol ist zertifizierter Coach und Facilitator und arbeitet selbstständig als Führungskräftecoach und Organisationsberater. Im Jahr 2015 ist sein Buch *Führen mit Hirn* bei Campus erschienen.

Herr Purps-Pardigol, Führen mit Hirn, der Titel Ihres Buches, provoziert den Umkehrschluss: Führen ohne Hirn. Ein zulässiger Schluss?

Man braucht den Umkehrschluss gar nicht – der Titel ist bereits eine Provokation. Der inhaltlich passende, gemäßigte Titel wäre wohl "gehirngerechtes Führen" gewesen, doch das klingt recht langweilig und vermittelt den Eindruck, es handle sich um eine Methodensammlung – was nicht der Fall ist. Im Grunde geht es in dem Buch um die Erkenntnis, dass eine menschenzugewandte Führungshaltung nicht nur zu gesünderen, glücklicheren Mitarbeitern, sondern zudem auch zu mehr wirtschaftlichem Erfolg verhilft. Das lässt sich mit den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung sehr gut beschreiben und mit den Erfahrungen vieler Unternehmen, denen das bereits gelungen ist, wunderbar untermauern. Führen ohne Hirn – also das Außer-Acht-Lassen der neurobiologischen Bedürfnisse – hingegen funktioniert nur bedingt. Eine optimale Entfaltung der Potenziale eines Menschen, von Teams und ganzen Organisationen gelingt damit nicht.

"Führen ohne Hirn", lässt sich das als Diagnose zum Zustand der Führungskultur begreifen?

In vielen Unternehmen trifft das durchaus zu. Mancher Chef glaubt ja immer noch, dass Stress und Angst probate Mittel seien, um bessere Ergebnisse zu erreichen. Das mag in manchen Fällen kurzfristig durchaus funktionieren. Volkswagen ist aber ein Beispiel, bei dem man die Langzeitfolgen einer solchen Kultur erlebt. Zunehmend berichten Mitarbeiter, dass dort eine zu offene Kritik in Richtung Management fatale Folgen haben konnte. Die menschlichen und wirtschaftlichen Verwerfungen einer Führungskultur "ohne Hirn" sind evident. Da muss man gar nicht das Wolfsburger Milliardendesaster zur Hilfe nehmen – ein Blick in den aktuellen Stressreport und die Veröffentlichungen vieler Krankenkassen reicht vollkommen aus: Psychisch bedingte Krankheiten sind inzwischen zum Hauptgrund von Frühverrentungen geworden. Die

Firma Unilever beispielsweise hat errechnet, dass allein in der Konzernzentrale mit 1.100 Beschäftigten durch psychische Erkrankungen Kosten in Höhe von sieben Millionen Euro entstehen.

Führungskräfte, die "mit Hirn" führen, haben gesündere Mitarbeiter. Bei der Hotelkette Upstalsboom – eines der Unternehmen, das ich untersucht habe – reduzierten sich die Krankentage um 80 Prozent, nachdem die Chefs begonnen hatten, bewusst menschenzugewandter zu führen. Wir brauchen eine Führungskultur, die eine bessere Beziehungsqualität zwischen den Menschen ermöglicht. Echte gemeinsame Zusammenarbeit und Wertschätzung sind Voraussetzung, um unsere aktuellen Herausforderungen mittel- und langfristig meistern zu können.

Was verstehen Sie unter "menschenzugewandt führen" konkret?

Es bedeutet, Menschen nicht weiterhin als Objekte, als Ressourcen zu sehen – was der Begriff "Human Resources" ja auf eine ungünstige Art ausdrückt. Vielmehr geht es darum, sich als Unternehmen und als Führungskraft zu fragen: "Wie geht es meinem Mitarbeiter?", "Wie fühlt er sich?" und: "Was braucht er, damit er sich wohlfühlt und die in ihm liegenden Potenziale optimal entfalten kann?"

Das 14.000-Mitarbeiter-Unternehmen Phoenix Contact hat das wunderbar gezeigt: 84 Jahre brauchten die Automatisierungstechniker, um einen Jahresumsatz von einer Milliarde Euro zu erreichen. Dann setzten sie die Mitarbeiter, die Menschen, in den Fokus ihrer Unternehmensstrategie und wuchsen auf 1,6 Milliarden – in nur fünf Jahren! Bei Upstalsboom verdoppelte sich der Umsatz sogar, nachdem sich das Unternehmen mehrere Jahre konsequent fragte: "Was brauchen unsere Mitarbeiter, um glücklich zu sein?"

Sie interpretieren die Geschichten erfolgreicher Unternehmen und ihrer Führungskultur vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Hirnforschung. Wie wichtig ist die Hirnforschung für Ihre Argumentation?

Viele Führungskräfte, mit denen ich gearbeitet habe, erleben die Thematisierung von Führung über die Ebene der Hirnforschung als sehr hilfreich. Zugleich glaube ich: Die Neurowissenschaft erklärt uns im Grunde etwas, das wir – tief versteckt in uns – ohnehin spüren, jedoch vergessen oder verdrängt haben. Sie macht altes Wissen wieder sichtbar. Durch diese Wissenschaft trauen sich viele Führungskräfte, etwas zu tun, von dem sie zuvor glaubten, dass es im Business keinen Platz habe. Beispielsweise dem Bedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit nachzugehen. Ich erlebe in meiner Arbeit mit Unternehmen, wie die hartgesottensten, konkurrierenden Alphas sich nach wenigen Tagen eines gemeinsamen Workshops untereinander eingestehen, sich endlich wieder einander zugehörig und verbunden zu fühlen. Das hätten sie vorher niemals über die Lippen bekommen. Da ich mit ihnen jedoch über das neurobiologische Grundbedürfnis von Verbundenheit gesprochen habe, ist es für sie in Ordnung. Die Hirnforschung lässt ein tiefes, im Businesskontext oftmals verschüttetes Bedürfnis wieder sozial akzeptabel erscheinen.

Was kann die Hirnforschung zu einem besseren Verständnis von Führung beitragen?

Sie kann uns helfen, zu verstehen, nach welchen Mustern wir ticken. Es ist beispielsweise hilfreich zu wissen, dass das menschliche Gehirn den Verlust von Verbundenheit genauso interpretiert wie körperlichen Schmerz. Manchen Führungskräften ist bei ihren vielen Reorganisationsprozessen gar nicht bewusst, was sie in den Köpfen mancher Mitarbeiter anrichten. Durch ihr Verhalten beschränken sie bei vielen dieser Menschen den Zugriff auf deren eigene Potenziale. Ob das unwissend oder absichtlich geschieht, ist egal – in jedem Fall schädigt es das Unternehmen. Die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung helfen zu verstehen, was man als Führungskraft bisher getan hat – sowohl das Hilfreiche als auch das Ungünstige. Ein Chef kann sich dann bewusst entscheiden, welche seiner günstigen Verhaltensweisen er öfter zeigen könnte und wo er sein Handeln ändern möchte.

"Die" Hirnforschung ist ein breites Forschungsfeld – auf welche Erkenntnisse und Ergebnisse stützen Sie sich?

Prof. Dr. Gerald Hüther, der das Vorwort verfasst hat, schrieb zur Veröffentlichung meines Buches, dass viele der von mir verwendeten Erkenntnisse selbst ihm neu seien. Das beantwortet die Frage zum Teil: Ich habe meine Hausaufgaben gemacht und koche nicht das Wissen von Gerald Hüther auf. Uns beide eint eine Freundschaft, eine mehrjährige Zusammenarbeit und eine oftmals ähnliche Haltung. Zugleich habe ich mich an vielen weiteren Forschern orientiert, deren humanistische Haltung mich begeistert. Beispielsweise Dan Siegel, Richard Davidson, Sara Lazar oder auch Britta Hölzel, die einen ganz wesentlichen Anteil an der Erforschung des Themengebiets Achtsamkeit und Hirnforschung hat.

Sind das Forschungsergebnisse oder handelt es sich um eine popularisierte Erzählung, die sich auf Forschung bezieht?

Beides. Ich gehe an manchen Stellen des Buches sehr tief in wissenschaftliche Studien, benenne Ort, Zeit und Studienleiter. Insgesamt habe ich mich im Vorfeld durch 400 wissenschaftliche Artikel gearbeitet und viele Gespräche und Skype-Telefonate mit Forschern geführt. Zugleich habe ich all das sehr popularisiert aufgearbeitet – mein Ziel war es, dass sich das Buch genauso schnell und einfach liest wie ein belletristisches Werk. Deshalb gibt es auch eine Menge unterschiedlicher Erzählungen verschiedener Protagonisten im Buch.

Wovon handeln die?

Es sind ganz fesselnde wie die eines Geschäftsführers, der entführt wurde. Oder ganz normale wie die eines Chefs, der von vielen schlaflosen Nächten berichtet, als die Umsätze im Krisenjahr 2008/2009 um ein Drittel einbrachen. Bis hin zu einer deutschen Hirnforscherin, die sehr intensive Meditationserfahrungen in Asien machte und diese Jahre später in bahnbrechenden Studien an der Harvard Medical School in Boston in ihre Arbeit einfließen ließ – und so der Menschheit zu der Erkenntnis verhalf, dass wir alle durch nur wenige Minuten anderen Denkens am Tag die Struktur unseres Gehirns verändern können.

Ich habe mal durchgezählt: Es gibt über 50 verschiedene Erkenntnisse, die man aus dem Buch mitnehmen kann – hätte ich sie einfach nur untereinander aufgeschrieben, wäre es ein ziemlich langweiliges Werk geworden. Die Erzählungen braucht es, damit es sich einfach und unterhaltsam liest und man sich besser erinnern kann. Kontextualisiertes Wissen speichert sich nun mal leichter.

Wozu dann noch Ihre – wissenschaftstheoretisch problematische – Formulierung, die Hirnforschung beweise etwas?

An manchen Stellen muss man einfach etwas plakativ auftreten – insbesondere, wenn es um die Veränderung althergebrachter Überzeugungen geht. Die meisten Menschen kennen noch die alte Volksweisheit "Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr". Wenn man daran glaubt, wird's halt schwierig – wenn ein Chef denkt, bei älteren Mitarbeitern sei sowieso nichts mehr zu erreichen, dann hilft es ungemein, die Erkenntnisse der Hirnforschung zur Hilfe zu holen, die uns beweist, dass eine Neuvernetzung im Gehirn ein Leben lang möglich ist. Ich bekomme viel Post von Lesern, die mir sinngemäß schreiben, wie froh sie seien, dass das, was sie lange dachten und fühlten, nun auch wissenschaftlich untermauert sei. Für manche scheint die Formulierung "die Hirnforschung beweist" daher wichtig zu sein, um sich selbst mehr vertrauen zu können. Ich nutze diese Worte jedoch sehr selten und gewählt – das Risiko, mich sonst der Grenze des Populismus zu nähern, ist mir durchaus bewusst.

Vorhin war die Frage, was die Hirnforschung zu einem besseren Verständnis von Führung beitragen kann. Anders gefragt: Kann die Hirnforschung zur Durchsetzung einer besseren Führung beitragen?

Sie kann sicherlich einen wichtigen Anteil daran haben. Ich halte aber wenig von Schlagworten wie "Neuroleadership", die dem Leser den Glauben vermitteln möchten, man müsse nur bestimm-

meine Methoden anwenden, um bessere Ergebnisse bei der Mitarbeiterführung zu erreichen. Meiner Ansicht nach kann uns die Hirnforschung helfen, die tiefen Muster zu verstehen, durch die menschliche Potenziale entfaltet werden. Das gelingt aber nur, wenn Führungskräfte sich aufmachen, an sich und ihren eigenen Haltungen zu arbeiten.

Mit welchem Ziel sollten sie das tun?

Das Ziel sollte sein, eine bessere Version von sich selbst zu werden – sich persönlich weiterzuentwickeln und damit für die Mitarbeiter zu einem Vorbild, zu einem Vorreiter der Veränderung und des Über-sich-Hinauswachsens zu werden. Das ist freilich alles andere als einfach. Auch manche der Führungskräfte im Buch sind zu Beginn erst gegen eine Wand gelaufen. Mitarbeiter zu begeistern, über sich hinauszuwachsen, gelingt oftmals leichter, wenn diese einen Chef erleben, dem das selbst gelungen ist. Um es in einer Metapher auszudrücken: Sie würden im Sportstudio auch nicht den Tipps des Fitnesstrainers mit hängendem Bierbauch, sondern eher denen des Fitnesstrainers mit der durchtrainierten Figur folgen, oder?

Sie haben viele Interviews geführt und mit vielen Unternehmern und Unternehmensleitern gesprochen. Haben Sie Gemeinsamkeiten gefunden?

Ja, es gibt immer wiederkehrende Muster des Gelingens. Ob es die gerade erwähnte Arbeit an sich selbst ist, die eine Führungskraft leistet, oder aber die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeiter sich (wieder mehr) einander verbunden fühlen. Im Grunde kann man diese Gemeinsamkeiten mit drei Elementen benennen, die in diesen Unternehmen immer wieder zu finden sind: Verbundenheit, Mitgestaltung und starke innere Bilder.

Welche inneren Bilder sind das?

Vereinfacht ausgedrückt sind es die Bedeutungen, die ein Mensch den Ereignissen seines Lebens gibt. Und diese können wiederum beispielsweise durch einen Chef, der an seine Mitarbeiter glaubt, beeinflusst werden. Es gibt noch einige weitere wirkungsvolle Wege, diese Bilder zu verändern, wie beispielsweise das Erleben von Sinnhaftigkeit, Erfahrungen, an denen man wachsen kann, oder den eben erwähnten Chef, der "Veränderung ist möglich" vorlebt.

Nennen Sie uns bitte Beispiele?

Zum Beispiel der österreichische Sondermaschinenhersteller Hammerschmid, dessen Mannschaft ein revolutionäres Elektromotorrad entwickelt hat. Die Mitarbeiter erzählten mir von einem Chef, der sie "mit Vertrauen überschütte". Gerade in den schwierigen Phasen des Scheiterns half dieser Glaube den Mitarbeitern, den Glauben an sich selbst zu behalten. Ähnlich erging es den Lernenden des Naturkosmetikherstellers Weleda: Sie durften eine eigene Juniorfirma mit einem eigenen Produkt gründen – und sie verbesserten quasi nebenbei noch die Geschäftsbeziehung zu einem wichtigen Handelspartner der Mutterfirma. Die Mitarbeiter steigerten dadurch spürbar das eigene Selbstvertrauen.

Die Kür ist das Thema Achtsamkeit. Ich habe ein Unternehmen gefunden, das durch Achtsamkeitstrainings nicht nur stressfreiere Mitarbeiter, sondern ganz nebenbei einen Produktivitätsgewinn von 30 Millionen Euro erzielte. Oder aber das bekannte Unternehmen Klosterfrau, das den gleichnamigen Melissengeist vertreibt: Nicht ein einziger Teilnehmer der firmeninternen Achtsamkeitsseminare ist in all den Jahren durch psychische Erkrankungen ausgefallen – Menschen bleiben gesünder. Oder die friesische Hotelkette Upstalsboom, die ich als Beispiel in jedes meiner sieben Kapitel hätte aufnehmen können ...

Gibt es so etwas wie eine gemeinsame Erkenntnis: Was muss geschehen sein, damit sich in Unternehmen ein Wandel der Führungskultur vollziehen kann?

Die Erkenntnis klingt einfach, ihre Umsetzung aber ist bisweilen herausfordernd: Es braucht eine kritische Masse von Führungskräften, die bereit sind, ernsthaft, konsequent und mit etwas längerem Atem an einem Kulturwandel – und vor allem auch an sich selbst – zu arbeiten. Das verlangt anfangs Zeit und Energie – doch die Ergebnisse gehen deutlich über das hinaus, was

man zu Beginn investiert hat. Die Krankentage werden weniger, die Mitarbeiter sind loyaler, sie sind messbar zufriedener, und die wirtschaftlichen Kennzahlen entwickeln sich teils steil nach oben. Ich habe das oft in den Unternehmen erlebt, die ich untersucht habe.

Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.

Das Interview haben wir schriftlich in einer Frage- und einer Nachfragerunde geführt.



Sebastian Purps-Pardigol:

Führen mit Hirn.

Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern.

Campus Verlag, Frankfurt am Main 2015,

224 Seiten, 34 Euro,

ISBN 9783593503394