

# Wenn der Chef uns direkt ins Hirn greifen will

Erkenntnisse der Neuroforschungen für Führungskräfte nutzbar zu machen, das ist schon länger ein Ziel der Management-Berater. „Neuroleadership“, diese griffige Verknüpfung scheint zwar mehr die vogue als nützlich zu sein, wirft aber eine interessante Überlegung auf: Weshalb wird „gute Führung“ von einer sozialen in eine biologische Frage verwandelt?

VON PANTALEON FASSBENDER

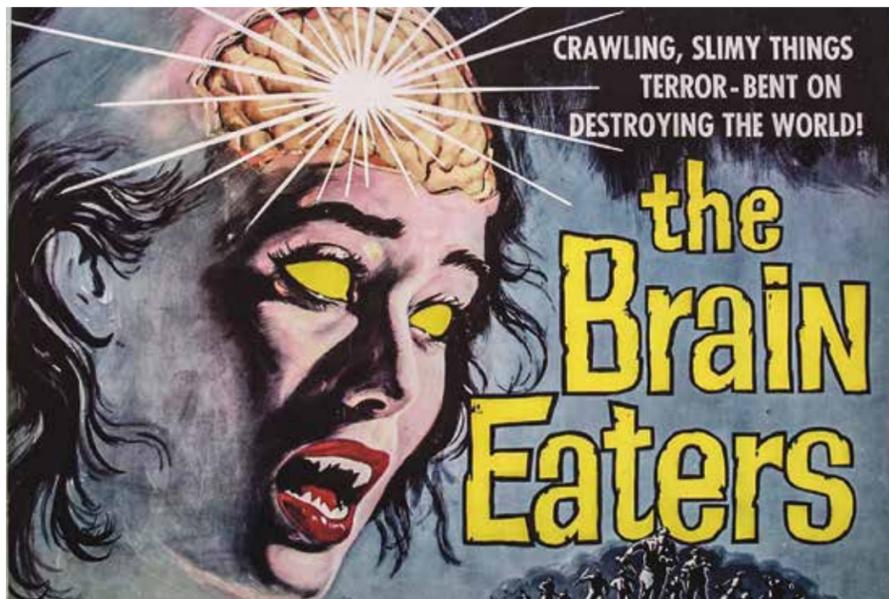
Ein Blick auf die Angebote offener Management-Trainings zeigt, dass Seminare mit neurowissenschaftlichem Flair zunehmen. Nach dem Neuromarketing, das direkten Zugang zu den Köpfen der Kunden verspricht, verheißt die „gehirngerechte Führung“ zilsicheren Einfluss auf Arbeitskräfte. Der australische Unternehmensberater David Rock ist einer der Vordenker des Neuroleadership. Sein Konzept hat er in die griffige (Verkaufs-)Formel SCARF gegossen; also „Schal“ auf Deutsch. Sie ist ein Akronym der englischen Begriffe Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness; mehr dazu siehe nebenan. Die These von Rock: Diese fünf Dimensionen – Status, Sicherheit, Autonomie, Zugehörigkeit, Gerechtigkeit – aktivieren je nach Bedarf das Bedrohungs- und Belohnungszentrum unseres Gehirns. Sie wirken als die entscheidenden Schalter einer „gehirngerechten Führung“. Richtig betätigt, so das Versprechen, lassen sich auch große Unternehmen und Tausende Beschäftigte erfolgreich führen.

Die These, dass die Methoden der ‚Neuroführung‘ nur alten Wein in neue Schläuche gießen, damit sich die Beraterbranche neue Märkte erschließen kann, ist wiederholt geäußert worden. Auf jeden Fall muss jeder, der die schöne neue Welt der Gehirnforschung und deren Erkenntnisse für vielversprechende neue Führungsmethoden ins Spiel bringt, sich die Frage gefallen lassen: Kann überhaupt belegt werden, dass sich Mitarbeitergehirne entsprechend stimulieren lassen?

David Rock und seine Mitstreiter führen als Belege Studien ins Feld, in deren Mittelpunkt neurowissenschaftliche Verfahren stehen. Es sind Arbeiten, in denen bildgebende Methoden, primär die funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRT), genutzt werden. Dabei werden verschiedene magnetische Eigenschaften von sauerstoffarmem und sauerstoffreichem Blut erfasst. Die gemessenen Signale verändern sich, je nachdem, ob eine Hirnregion aktiviert ist oder nicht; es handelt sich in der Fachsprache um sogenannte BOLD-Signale. Das heißt, diese Magnetresonanztomographie-Studien, mit deren Ergebnissen Rock seine Konzepte belegen will, messen beobachtbare Folgen der Aktivierung von Teilen des Gehirns, sie erfassen jedoch die Tätigkeit der Nervenzellen direkt nicht. Abgebildet werden Auswirkungen im Gehirn, aber deswegen weiß man noch nichts Zuverlässiges über die Ursachen der Aktivität von Nervenzellen.

Wir kennen aus anderen Lebensbereichen bereits die Risiken und Nebenwirkungen von Argumenten, die primär auf ‚Vorsprung durch Technik‘ setzen. Insofern erstaunt es nicht, wenn Rüdiger Reinhardt, einer der profiliertesten Kritiker einer vereinfachten „Neuroführung“ im deutschsprachigen Raum, deutlich macht: Hier würden eher „Kurzschlüsse“ legitimiert, denn Nachweise von Wirkungen geboten. Reinhardt: „Ergebnisse von neurowissenschaftlichen Studien werden als Indikator für die Wirkung motivierenden beziehungsweise demotivierenden Verhaltens von Führungskräften in Richtung ihrer Mitarbeiter aufgefasst. Eine wissenschaftliche Erklärung – im Sinne der Angabe eines Ursache-Wirkungs-Mechanismus – liefert dies letztlich nicht!“ Dies gilt umso mehr, als inzwischen belegt wurde, dass es bei den Auswertungen von fMRT-Untersuchungen zu Fehlerquoten von bis zu 70 Prozent kommt; dies ergaben aktuelle empirische Untersuchungen von verschiedenen gebräuchlichen Software-Lösungen, die bei fMRT-Auswertungen eingesetzt werden.

Ist die Idee von Neuroleadership damit endgültig hinfällig, verkommen zu einer „Neuromanie“ (wie die Grazer Forscher Sabine Bergner und Robert Rybnicek sagen) mit bunten Bildern aktivierter Hirnareale? Man sollte die Diskussion über diese offensiv angebotenen neurowissenschaftlichen Führungsmethoden nutzen, um weitere grundsätzliche Bedenken vorzu-



So sah die Hirnmanipulation vor fast 60 Jahren aus. Zumindest das Vokabular hat sich seither weiterentwickelt.

FOTO: THE BRAIN EATERS, 1958 – AMERICAN INTERNATIONAL PICTURES

tragen. Deren eigentliche Absicht: Seit Jahrzehnten gewohnte und teilweise ritualisierte Auseinandersetzungen in den Betrieben um gute Führung und bessere Arbeitsbedingungen, beispielsweise zwischen Betriebsräten und Firmenleitungen, sollen von diesem bisherigen ‚Außen‘ in das ‚Innere‘ verlagert werden; in die Innenwelten der Interaktion von neuronalen Netzen der Gehirne von Beschäftigten, Betriebsräten und Managern. Der Führungstrainer Ulrich Grannemann hat schon 2014 in seinem Blog die Thesen der Neurowissenschaftler David Rock und Jeffrey Schwartz zusammengefasst und kritisch auf den Punkt gebracht: Ihre Botschaft sei „Humanism is overrated“ – der humanistische Ansatz in der Arbeitswelt werde überbewertet; also der Ansatz, mit Angeboten der Beteiligung und Einfühlungsvermögen die MitarbeiterInnen zu motivieren.

## Gesteuerte Selbstentfaltung wird gegen Mitbestimmung ausgespielt.

Grannemann führt damit noch eine ganz andere Perspektive in die Diskussion ein. Denn ebenso wie Goethes Faust erstaunt in seinem Studierzimmer der Verwandlung des Pudels in Mephisto beiwohnt, ist des Pudels Kern in der aktuellen Konjunktur von Neuroleadership-Debatten vielleicht ganz woanders zu suchen. Neu ist die Erkenntnis jedenfalls nicht, dass Aspekte von Führung und Zusammenarbeit „hardwired“, also in unser Gehirn sozusagen evolutionärpsychologisch fest eingeschrieben sind. Bereits in den 1990er-Jahren hat der brasilianische Firmenerbe und Management-Guru Ricardo Semler sein partizipatives Managementkonzept mit neurowissenschaftlichen Überlegungen angereichert. Seine Grundthese: Der Mensch, so sein steinzeitliches Erbe, sei nur in der Lage, relativ kleine „Stammesgruppen“ zu führen. Deshalb müssten soziale Systeme und Firmen wirtschaftsdemokratisch um solche „Stam-

mesgruppen“ herum organisiert werden. 2010 setzte das Magazin Brand eins zu einer geradezu berauschenden Lobesrede auf Semler an: „Denn Semlers Glaube an die Menschen ist unerschütterlich. Wenn man ihnen Freiheiten gibt, davon ist er überzeugt, handeln sie verantwortlich. ‚Kontrolle ist eine Illusion‘, sagt er. Diese Überzeugung predigt er nicht nur in seinen Büchern. Er hat sie in der eigenen Firma umgesetzt. Auf eigenes Risiko.“

Auf eigenes Risiko? Wohl kaum. Denn weiter heißt es in dem Text des Wirtschaftsmagazins: „Freiwillig hat er die Kontrolle abgegeben und vertraut auf die Manager und Angestellten, obwohl er noch immer 94 Prozent der Anteile hält.“ Man staunt und denkt an manche Industrie-4.0-Experimente der letzten Jahre, die unter Verwendung ähnlicher Zutaten konstruiert wurden und ähnlich zu ticken scheinen: Es gibt eine innovative Theorie, die die Welt, wie wir sie kennen, auf den Kopf stellt. Es gibt charismatische Vertreter des neuen Weltbilds. Und sie haben Jünger und MitarbeiterInnen um sich geschart, die voll überzeugt und voll im Einsatz sind.

Sich in der Arbeit voll entfalten, ohne am Besitz der Produktionsmittel beteiligt zu sein, ohne an ihrer Kontrolle und der Entscheidung über ihren Einsatz teilzuhaben? War da nicht ein Philosoph aus Trier in der Mitte des 19. Jahrhunderts schon einmal weiter? Aus dieser Perspektive geschaut, entpuppt sich Neuroleadership (auch) als ein Instrument, mit dem eine individuelle hirngesteuerte Selbstentfaltung gegen klassische Formen von Mitbestimmung und Beteiligung ausgespielt werden soll. SCARF, dieser Schal kann abgelegt werden.

### DER AUTOR

Pantaleon Fassbender



FOTO: PRIVAT

Dr. Pantaleon Fassbender arbeitet als Organisationsberater in eigener Praxis in der Nähe von Rostock mit Schwerpunkten in der Führungskräfteentwicklung, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und der psychologischen Krisenberatung. [www.kambs-consulting.de](http://www.kambs-consulting.de)

### HINTERGRUND

## Das „Schal“-Rezept (zum Würgen)

#### STATUS

Je nachdem, wie wir unseren Status relativ zu anderen wahrnehmen, stärkt das unser Selbstwertgefühl oder fühlen wir uns bedroht.

#### SICHERHEIT („Certainty“)

Wird Sicherheit über die nähere Zukunft empfunden, kann das Gehirn Routinen für vorhersehbare Situationen entwickeln. Unsicherheit kostet Kraft und Aufmerksamkeit.

#### AUTONOMIE („Autonomy“)

Das Bewusstsein, über Wahlmöglichkeiten zu verfügen, aktiviert eine Belohnungsreaktion; im anderen Fall werden Bedrohungsgefühle ausgelöst.

#### EINGEBUNDENHEIT („Relatedness“)

Fühlen wir uns einer Gruppe zugehörig? Ist das Gegenüber Freund oder Feind? Zu wenig „Zugehörigkeit“ kann zu Bedrohungsreaktion und Einsamkeitsempfindung führen.

#### GERECHTIGKEIT („Fairness“)

Wie beim Status geht es um einen Vergleich – als wie gerecht empfinden wir die Arbeitsatmosphäre. Ungerechtigkeit löst eine Bedrohungsreaktion aus.

### HINTERGRUND

## Bio, Psycho, Sozio

Führung ist ein Lieblingsthema der Consulting-Branche. Um Aufmerksamkeit und Umsätze zu steigern, wechselt sie ihre Erklärungen und Empfehlungen wie abstiegsgefährdete Sportclubs ihre Trainer. Sie bedient sich dabei aus den drei Komponenten menschlichen Verhalten: Bio, Psycho, Sozio.

Aktuell, in einer Hoch-Zeit der Erforschung künstlicher Intelligenz (übrigens das OXI-Titelthema im Februar), wächst das Interesse an Neuronen und Synapsen. 86 Milliarden Nervenzellen, heißt es, müssen ständig Signale austauschen, damit ein einzelner Mensch fühlen, denken und handeln kann. Auf Nervenzellen gezielt Einfluss zu nehmen, um ein gewünschtes Fühlen, Denken und Handeln herbeizuführen, wäre ein komfortabler Weg – um als Führungskraft willfährige Ausführende zur Verfügung zu haben.

Am liebsten beschäftigt sich die Berater-Zunft nach wie vor mit der Psyche von Führungskräften. Beschreibungen der Führungspersönlichkeit füllen Bibliotheken. Die „Big Five“ (Selbstsicherheit, Begeisterungsfähigkeit, Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit) werden herauf- und herunterbetet.

Ein Problem haben diese Bergers, Kienbaums und McKinseys dagegen mit dem Sozialen. Hier haben Guru-Rezepte und bequeme Lösungen weniger Chancen, weil Führung tatsächlich vor allem eine soziale Frage ist. Über Abhängigkeit und Freiheit der Beschäftigten, Konsens und Konflikt zwischen Management und Betriebsrat reden sie unter Einsatz von rhetorischem Tränengas und argumentativen Blendraketen.

Warum sind Motivation und Engagement der Beschäftigten ein so großes Führungsproblem? Warum müssen sie verführt werden? Konzepte der Unternehmensführung mögen sich um diesen springenden Punkt herum: Sie sprechen nicht aus, dass Mitarbeiter dazu gebracht werden müssen, zu tun, was sie lieber lieben; und Dinge zu unterlassen, die sie lieber tun würden. Das normale Arbeitsverhältnis ist auf Wirtschaftlichkeit getrimmt. Das heißt: Es ist viel zu oft eine sachliche, zeitliche und kollegiale Zumutung. Über diese Zumutungen hinweg zu manipulieren, darin sieht die – ebenfalls auf Wirtschaftlichkeit getrimmte – Consulting-Branche ihre erste Aufgabe. Deshalb hält sie es viel lieber mit Bio und Psycho. Fabian Arlt