

Chefs sollten Menschen mögen

Was gute Führungskräfte schon immer wussten, bestätigt die Neurobiologie: Wer seinen Mitarbeitern Wertschätzung, Kooperation und Vertrauen entgegenbringt, erhöht ihre Leistungsbereitschaft. EVA ELISABETH ERNST

Wenn Birgit Schuler ein Unternehmen betritt, gewinnt die 51-Jährige in wenigen Minuten einen ziemlich klaren Eindruck vom Betriebsklima dort. Als langjährige Führungskräfteentwicklerin und Business Coach hat die Geschäftsführerin der Future GmbH besonders feine Antennen für nonverbale Kommunikation und authentisches oder rollenkonformes Verhalten entwickelt. „Doch auch Kunden, Interessenten, Lieferanten und andere Stakeholder eines Unternehmens bekommen es mit, wenn die Unternehmenskultur zu wünschen übrig lässt“, sagt Schuler. „Denn wenn sich Mitarbeiter nicht mehr mit ihrer Firma identifizieren, Dienst nach Vorschrift schieben, Angst davor haben, Fehler zu machen und sich über die Maßen belastet fühlen, macht sich das auch im Außen bemerkbar.“

Messbar ist das natürlich nicht. Krankenstand, Fluktuation und Fehlerquoten sind es dagegen schon – und sollten daher als Alarmzeichen ernst genommen werden, wenn sie hoch ausfallen oder steigen. „Die Unternehmenskultur wird maßgeblich von der Führungskultur geprägt“, sagt Schuler. Menschen zu mögen und Spaß daran zu haben, sich mit ihnen zu beschäftigen, bilde die wichtigste Eigenschaft einer Führungskraft.

Für Future-Gründer Wolfgang Stabentheiner (66), der sich seit vier Jahrzehnten mit den Themen Leadership und Zukunftsgestaltung beschäftigt, bedeutet Führen vor allem Entwickeln: „Die Menschen, die Kultur des Zusammenwirkens dieser Menschen, die Organisation an sich sowie das Zusammenwirken zwischen Organisationen – all das muss entwickelt werden.“ Zudem sollte eine Führungskraft die Erstver-



Foto: Caroline Vlasek

„Die Unternehmenskultur wird maßgeblich von der Führungskultur geprägt.“

Birgit Schuler,
Geschäftsführerin der Future GmbH

antwortung für das Gelingen von Beziehungen übernehmen und in der Lage sein, unterschiedliche Charaktere, Kulturen, Kompetenzen und Projekte zu integrieren. Stabentheiner ist überzeugt, dass die Menschen und die Kultur ihres Zusammenwirkens den Erfolg von Unternehmen bestimmen: „Denn Menschen können Berge versetzen oder alles blockieren.“

Es geht um das Miteinander im Unternehmen, ist auch der Neurobiologe, Arzt und Psychotherapeut Joachim Bauer (65) überzeugt. Der Mensch sei nicht primär auf Egoismus und Konkurrenz eingestellt, sondern auf Kooperation und Resonanz, so Bauer. Das lasse sich wissenschaftlich nachweisen - mit modernen bildgebenden Verfahren, die Einblicke in Struktur und Funktionen des lebenden menschlichen Gehirns erlauben. „Da sich Menschen nach guten Gefühlen sehnen, sind wir zum Beispiel am Arbeitsplatz bereit, Leistung zu erbringen in der Erwartung, dadurch Anerkennung und Wertschätzung zu erleben“, erklärt Bauer. Und das sollte Auswir-



Foto: Pressmaster – Shutterstock

Kostbares Gut – wer seine Mitarbeiter gut behandelt, kann auch die Leistungsfähigkeit steigern

Gute Gefühle

Der Neurobiologe, Arzt und Psychotherapeut Joachim Bauer erklärt, warum Wertschätzung Mitarbeiter tatsächlich motiviert.



Foto: privat

Kurzprofil

Joachim Bauer, Jahrgang 1951, war nach seinem Medizinstudium in der molekular- und neurobiologischen Forschung tätig. Heute arbeitet er als Universitätsprofessor in der Abteilung für Psychosomatische Medizin des Uniklinikums Freiburg. Bauer ist unter anderem Autor der Bestseller „Schmerzgrenze“ (2011), „Arbeit – warum sie uns glücklich oder krank macht“ (2013) und „Selbststeuerung“ (2015).

Wie lässt sich die Kultur eines Unternehmens hin zu mehr Menschlichkeit verändern?

Jedes Unternehmen muss eine Balance finden: Einerseits gibt es eine unausweichliche Notwendigkeit, Experten, die über besonderes Wissen oder besondere Kompetenzen verfügen, auch eine besondere Rolle einzuräumen. Andererseits darf nicht vergessen werden, dass jedes Produkt eine Gemeinschaftsleistung aller ist, die am Produktionsprozess beteiligt sind. Die Unterschiede bei Rang und Bezahlung dürfen daher nicht zu groß werden, sonst kündigen Teile der Belegschaft ihre Loyalität auf, was dann dazu führt, dass der gesamte Betrieb den Bach hinuntergeht.

Wenn alles rund läuft

Es gibt zahlreiche Kennzeichen, an denen sich ablesen lässt, wie es um die Führungskultur eines Unternehmens bestellt ist. Die Führungskräfteentwickler und Business Coaches Birgit Schuler und Wolfgang Stabentheiner von Future haben eine Liste von Merkmalen zusammengestellt – ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

Bei einer positiven Führungskultur

- ✓ verlaufen die Prozesse weitgehend störungsfrei;
- ✓ begegnen Führungskräfte und Mitarbeiter etwaigen Störungen mit einer gewissen Gelassenheit;
- ✓ wird den Menschen ein hohes Maß an Eigenverantwortung eingeräumt;
- ✓ fühlen sich die Menschen mitverantwortlich für das große Ganze und nicht allein für ihren Bereich;
- ✓ haben die Menschen mehr Mut, Neues anzupacken, als Angst davor, Fehler zu machen;
- ✓ sehen Führungskräfte ihre Hauptaufgabe darin, ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln;
- ✓ übernehmen die Führungskräfte die Verantwortung für das Gelingen der Beziehungen zu ihren Mitarbeitern;
- ✓ haben sich die Mitarbeiter innerlich dafür entschieden, sich von ihren Vorgesetzten auch tatsächlich führen zu lassen;
- ✓ wird bei Störungen, Fehlern und schlechten Zahlen die Ursache nicht zuerst und ausschließlich im Außen gesucht.

kungen auf den Führungsstil haben (s. Interview rechts). Neurobiologe Bauer ist einer der Referenten auf der Future-Konferenz, die vom 6. bis 7. April 2017 im Chiemgau stattfindet und sich die Steigerung der Zukunftskompetenz von Unternehmern und Entscheidern zum Ziel gesetzt hat. Gastredner dort sind unter anderem auch Pater Anselm Grün und der Zukunftsforscher Matthias Horx. ■

Was spricht aus neurowissenschaftlicher Sicht dafür, dass Führungskräfte mit Kooperation und Anerkennung zu hoher Leistung motivieren können?

Unser Gehirn besitzt ein Spezielsystem, das in der Lage ist, Botenstoffe herzustellen, die gute Gefühle machen. Dieses System wird immer dann aktiv, wenn wir von unseren Mitmenschen Anerkennung und Wertschätzung erleben. Da sich Menschen – wie alle Lebewesen – nach guten Gefühlen sehnen, sind wir zum Beispiel am Arbeitsplatz bereit, Leistung zu erbringen in der Erwartung, dadurch Anerkennung und Wertschätzung zu erleben.

Warum ist die Kultur in vielen Unternehmen dennoch von einem autoritären Führungsstil geprägt?

Wir leben in einer Welt der knappen Ressourcen. Nahrungsmittel, Wasser und Rohstoffe sind knapp. Diese Situation zwang die Menschheit vor etwa 12000 Jahren, das zu entwickeln, was wir heute unter Arbeit verstehen, also das Sich-Abmühen, zuerst auf dem Acker und im Steinbruch, dann in der Werkstatt, später in der Fabrik, heute auf dem Bürostuhl. Je technologisch anspruchsvoller die Arbeit wurde, und je mehr die Experten die Macht über Teilbereiche unserer Welt übernehmen konnten, umso mehr kam es zur Ausbildung von Hierarchien und Ungleichheit. Dies wiederum steht allerdings in krassem Widerspruch zur eher egalitären Ausrichtung unseres Social Brain.

Was sind die Konsequenzen daraus?

Die Folge ist, dass sich Konflikte aufbauen, dass es gelegentlich zum Beispiel zu Streiks kommt, manchmal auch zu Revolten und Umstürzen.