Wo bleibt die Würde?

Unternehmen können von der Hirnforschung viel lernen – wenn sie ihre Mitarbeiter wirklich ernst nehmen. Doch oft machen sie sie zum Objekt ihrer Erwartungen und Bewertungen.

VON GERALD HÜTHER

▸ Gern nutzen HR-Manager die Erkenntnisse der Hirnforschung zur Optimierung ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen. Dass das menschliche Gehirn zeitlebens lernfähig ist und dass kein Mensch das in seinem Gehirn angelegte Vernetzungspotenzial jemals ausschöpft, sind ja auch wirklich bahnbrechende Entdeckungen. Das Problem ist nur, dass jenes in jedem Mitarbeiter angelegte Potenzial nur vom Individuum selbst, nicht aber von seiner Führungskraft entfaltet werden kann. Potenzialentfaltung findet nur statt, wenn der oder die Einzelne es selber will. Dazu kann man niemanden überreden oder gar zwingen – allerdings kann man einladen, ermutigen und inspirieren.

Foto: Josef Fischnaller

„Zur Potenzialentfaltung können Sie niemanden überreden. Aber Sie können dazu einladen."

Das wiederum kann nicht gelingen, wenn der betreffende Mitarbeiter zum Objekt der Erwartungen, Belehrungen, Bewertungen oder Maßnahmen des Personalentwicklers gemacht, wenn er als eine Humanressource betrachtet und auch so behandelt wird. Natürlich ist das ein unwürdiger Umgang mit Mitarbeitern. Wer die Erkenntnisse der Hirnforscher ernst nimmt und sein Unternehmen für die Herausforderungen von Globalisierung und Digitalisierung fit machen will, wird umdenken müssen.

Kurzfristig kann – wie sich vor allem in manchen Unternehmen und auch in der Politik zeigt – Anstandslosigkeit, also ein völlig würdeloses Verhalten von Führungskräften und Managern, eine erfolgreiche Strategie sein, um Einfluss, Macht, Besitz und eigene Vorteile sowie Gewinne auf Kosten anderer zu erreichen. Langfristig aber werden im 21. Jahrhundert nur solche Unternehmen erfolgreich sein, deren Mitarbeiter bereit sind, sich mit all ihren Kompetenzen, ihrer Kreativität und Umsicht einzusetzen – in eigener Verantwortung und mit Eigenmotivation für ihre Firma. Das aber machen sie nur dann, wenn sie sich dort auch wirklich wohlfühlen, weil sie gesehen, ernst genommen und wertgeschätzt werden: als Mensch. Als Subjekt, nicht als Ressource.

Um das im Gehirn angelegte Vernetzungspotenzial entfalten und zu außergewöhnlichen Leistungen weiterentwickeln zu können, brauchen wir Menschen ein Gefühl und ein Bewusstsein unserer eigenen Würde. Mitarbeiter und auch Führungskräfte müssten die Erfahrung machen können, dass es gemeinsam besser geht als gegeneinander. Interessanterweise hat unser Gehirn längst eine Lösung gefunden, um sich trotz des durch die Schädeldecke begrenzten Wachstums zeitlebens weiterentwickeln zu können: nicht durch Vermehrung der Anzahl an Nervenzellen sondern durch die Ausweitung und Verbesserung ihrer Verknüpfungen – also durch die fortwährende Optimierung ihrer Beziehungen. Auch in Unternehmen ist Weiterentwicklung zu jedem Zeitpunkt möglich, durch eine günstigere Art des Umgangs miteinander, durch intensivere, einander unterstützende, einander ermutigende und inspirierende Beziehungen aller Akteure, auch der Führungskräfte und Personalmanager. Dazu bedarf es einer Unternehmenskultur, in der alle voneinander lernen und in der jeder Einzelne spürt, dass er gebraucht wird und einen wichtigen Beitrag leisten kann.

Das gelingt aber selten. Denn die Mitarbeiter haben in der Vergangenheit zu viele ungünstige Erfahrungen im Umgang mit ihren Führungskräften, oft aber auch miteinander, gemacht. Und die haben Spuren in ihren Gehirnen hinterlassen, sind zu sehr festen – aber leider ungünstigen – Überzeugungen, Einstellungen und Haltungen geworden, die nun ihr Verhalten bestimmen. Auflösen lassen sich diese nur durch günstigere Erfahrungen. Die aber kann man nicht erzwingen, trainieren oder anordnen. Mit etwas Kompetenz lassen sich aber geeignete Rahmenbedingungen herstellen, innerhalb derer solche Erfahrungen sehr wahrscheinlich werden. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist, dass niemand in einem Unternehmen die Erfahrung machen muss, dass sie oder er zum Objekt der Interessen und Absichten, der Erwartungen und Belehrungen, der Bewertungen und Maßnahmen anderer gemacht wird. Dass die Mitarbeiter sich wieder als gestaltende Subjekte erleben dürfen und nicht als verwaltete Objekte. Nur dann kann das Wunder geschehen, dass alle ein gemeinsames Anliegen verfolgen, das sie miteinander verbindet und unterschiedliche Interessen wieder zusammenführt.

Mit einem Gehirn, in dem jede Nervenzelle und Region ihre Interessen auf Kosten anderer zu verwirklichen versucht, könnten wir keinen einzigen Tag überleben. ■

PROF. DR. GERALD HÜTHER ist Neurobiologe, Autor und seit 2015 Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung. Sein jüngstes Buch „Würde" ist im Frühjahr erschienen.