

Das Hirn im Wandel

70 Prozent aller Change-Projekte scheitern, weil Mitarbeitende innerlich blockieren. Grund dafür ist eine Aktivierung des «Gefahrenriecher»-Hirnareals Amygdala. Damit Wandel gelingt, lohnt es sich, Erkenntnisse aus der Neurobiologie zu beachten, empfiehlt Neuro-Management-Experte Sebastian Purps-Pardigol und zeigt drei Erfolgsfaktoren auf.



Sebastian Purps-Pardigol war weltweit leitende Führungskraft. Inzwischen berät er Firmen, die ihre eigene Unternehmenskultur verbessern wollen. Er analysierte in 150 tiefgreifenden Interviews Unternehmen, denen das gelang, und veröffentlichte die Erkenntnisse in seinem Buch «Führen mit Hirn» (Campus). Am 16. Juni wird er im Rahmen der HR Today Academy-Seminarreihe sein Wissen weitergeben.

«Das Jahr 2009 war das schlimmste in unserer über 90-jährigen Firmengeschichte», erzählt Professor Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer für Personal, Informatik & Recht des auf Automatisierungstechnik spezialisierten Familienunternehmens Phoenix Contact. «Die Weltwirtschaftskrise hatte uns voll erwischt. Massive Umsatzeinbrüche, viele Mitarbeitende gingen in Kurzarbeit. Wir mussten zig Millionen Euro an Kosten einsparen. Ich hatte schlaflose Nächte.»

Die Weltwirtschaftskrise 2008/2009 zwang vielen Unternehmen Veränderungen auf. Viele gingen in die Knie, manche mussten schliessen. Doch einigen gelang es, aus dieser Phase gestärkt hervorzugehen. Phoenix Contact war eines dieser Unternehmen: In nur wenigen Jahren erreichte der Automatisierungstechniker ein Umsatzwachstum von 60 Prozent. Der Schlüssel zum Erfolg war eine menschenzugewandte Führungs- und Unternehmenskultur.

Während der fünf Jahre, in denen ich für mein Buch «Führen mit Hirn» rund 150 Interviews geführt habe, bin ich auf zahlreiche Unternehmen gestossen, die ähnlich agierten und dadurch vergleichbares wirtschaftliches Wachstum erreichten. Gerade in herausfordernden Phasen gibt es für Führungs- und Personalverantwortliche erprobte Erfolgsmuster, die ich in diesen Unternehmen erkennen konnte. Sie helfen, den Zugriff auf das Potenzial ihrer Mitarbeitenden zu bewahren. Denn 70 Prozent aller Change-Projekte scheitern, da Mitarbeitende innerlich blockieren. Um in Zukunft zu den 30 Prozent zu gehören, bei denen Change gelingt, wäre es günstig, auf folgende drei Faktoren zu achten.

Erfolgsfaktor 1: Verbundenheit

Veränderungen im Unternehmen bedeuten für viele Menschen Unsicherheit, denn sie sind mit vielen Fragen verbunden: Wie lange dauert der Change-Prozess? Wie wird das Ergebnis aussehen und was bedeutet es für mich? In diesen Phasen wird im Gehirn ein Areal aktiv, das als «Gefahrenriecher» gilt: die sogenannte Amygdala. Diese mandelförmige Struktur hilft uns zu überleben: Wenn wir die Strasse überqueren und ein Auto angerast kommt, lässt sie uns zur Seite springen. Rennt ein knurrender Hund auf uns zu, lässt sie uns erstarren. Attackiert der Hund unser Kind, lässt sie uns den Hund angreifen.

Doch auch bei vermeintlichen Gefahren wie einer bevorstehenden Unternehmens-Reorganisation oder anderen bedeutsamen Veränderungen feuert der «Gefahrenriecher» bei vielen Betroffenen seine Botenstoffe ab und versetzt das Gehirn in den Alarmmodus. In diesem Zustand aber verfügt es nur über eingeschränkten Zugriff auf den präfrontalen Cortex. Das ist das Hirnareal, in dem Kreativität, Empathie, vorausschauende Handlungsplanung, Impulskontrolle und

viele weitere höhere geistige Leistungen angesiedelt sind. Viele nützliche Eigenschaften gehen vorübergehend verloren, die sich ein Arbeitgeber von seinem Mitarbeitenden wünscht – gerade in Phasen des Wandels.

Doch es gibt ein einfaches, sehr wirkungsvolles Gegenmittel: Das Gefühl von Verbundenheit und Zugehörigkeit führt zu einer Ausschüttung des Botenstoffs Oxytocin. Dieser Neurotransmitter bindet sich an die Amygdala und beruhigt sie. Dadurch erhalten wir wieder mehr Zugriff auf unseren präfrontalen Cortex und die in ihm verborgenen höheren geistigen Leistungen.

So erging es auch vielen Beschäftigten bei Phoenix Contact. Im Krisenjahr 2009 zeigte die Geschäftsführung ein Verhalten, durch das bei den Mitarbeitenden das Gefühl von Verbundenheit und Zugehörigkeit entstand. Alle zwei Monate reisten die Chefs durch sämtliche Produktionsstätten ihres 12 000-Mitarbeiter-Unternehmens und informierten ihre Belegschaft in Betriebsversammlungen über die neusten Umsatzentwicklungen und Gegenmassnahmen. Als sie trotz grösster Bemühungen viele Mitarbeitende in Kurzarbeit schicken mussten, kürzten die Chefs auch ihre eigenen Bezüge. In der Belegschaft verfehlte das seine Wirkung nicht. «Wir werden hier alle gleich behandelt», berichteten mir Mitarbeitende, mit denen ich danach sprach. Eine Controllerin sagte: «Ich

«Bei vermeintlichen Gefahren wie einer Unternehmens-Reorganisation feuert der «Gefahrenriecher» Amygdala seine Botenstoffe ab.»

kann mich an niemanden erinnern, der gemault hat. Die Kurzarbeit zu akzeptieren, fiel uns allen leichter, weil wir gesehen haben, dass wir im gleichen Boot sitzen.»

Viele Mitarbeitende behielten im schlimmsten Krisenjahr der Firmengeschichte den Zugriff auf ihre höheren geistigen Leistungen: Das Jahr 2009 war eines der innovativsten Jahre des Unternehmens. Bereits 2010 erhielt Phoenix Contact den begehrten Innovationspreis «Hermes Award» für die vielen neu erfundenen Produkte. Ein Grossteil des heutigen Umsatzes basiert auf den Krisenjahr-Erfindungen.

Erfolgsfaktor 2: Mitgestaltung

Wenn ein Kind zwischen Bauklötzen und Schokolade wählen soll – wofür, glauben Sie, entscheidet es sich? Für die Schokolade, meinen viele Erwachsene. Doch damit liegen sie falsch. Die meisten Kinder entscheiden sich für die Bauklötze. Sie

folgen einem der tiefsten Impulse, den wir Menschen in uns tragen: Dem Bedürfnis, sich zu entfalten und etwas zu gestalten.

Dieses Bedürfnis entsteht sehr früh. In den ersten Monaten nach der Geburt hatten viele von uns ein soziales Umfeld, das jeden Fortschritt begeistert kommentierte: «Schau mal! Der Kleine hat mich angelächelt!» oder: «Wie putzig! Sie hat heute ihre ersten Schritte gemacht!» Irgend-

«Wenn ein Kind zwischen Bauklötzen und Schokolade wählen soll – wofür, glauben Sie, entscheidet es sich?»

wann begannen wir zu sprechen. Wir lernten Schreiben, Lesen, ein Telefon zu bedienen, eine Powerpoint-Präsentation, eine Bewerbungsmappe, vielleicht auch eine Jahresbilanz zu erstellen. Wir wuchsen immer wieder über uns hinaus – entfalteten uns und gestalteten unsere Umwelt.

Dieser tiefe Impuls begleitet uns für den Rest unseres Lebens. Wird er unterdrückt, werden wir krank. Das hat die englische Langzeitstudie Whitehall II eindrücklich belegt. In dieser bekannten Umfrage wurden mehr als 10 000 Angestellte untersucht. Eine der zentralen Erkenntnisse: War die Möglichkeit der Mitgestaltung niedrig, stieg die Wahrscheinlichkeit einer Herzkrankung um 30 Prozent!

Dürfen Menschen das Grundbedürfnis nach Mitgestaltung ausleben, bleiben sie – gerade in herausfordernden Phasen der Veränderung – gesünder. Und sie behalten den Zugriff auf die in ihnen liegenden Potenziale und höheren geistigen Leistungen.

Als die Geschäftsführung von Phoenix Contact realisierte, dass sie grosse Einsparungen durchsetzen musste, bezog sie die Mannschaft mit ein: «Stellt Euch vor, ihr wollt vier Wochen in die Ferien und die Waschmaschine geht kaputt. Dann könnt ihr vielleicht nur drei Wochen wegfahren, weil etwas Geld fehlt. Bitte denkt mit dem gleichen gesunden Menschenverstand nach, wo wir im Unternehmen Kosten einsparen können.» Die Geschäftsleitung gab die Summe vor, die Mitarbeitenden suchten nach Einsparmöglichkeiten. Der Cashflow in der folgenden Jahresbilanz wurde der beste seit langer Zeit: Statt der vorgegebenen 100 Millionen hatte die Belegschaft 120 Millionen Euro gespart.

Erfolgsfaktor 3: **Innere Bilder**

Stellen sie sich vor, ich würde Ihnen den Ausschnitt eines Fotos mit weinenden erwachsenen Menschen zeigen. Welche inneren Bilder würden Ihnen dazu kommen? Stellen Sie sich vor, ich würde den Bildausschnitt erweitern. Jetzt könnten sie erkennen, dass die weinenden Menschen vor einer Kirche stehen, aus dem gerade ein Brautpaar kommt. Wie würde das Ihre inneren Bilder verändern?

In einer neurowissenschaftlichen Studie aus dem Jahr 2002 konnten Wissenschaftler nachweisen, dass eine solche Neuinterpretation die Hirnaktivität verändert. Während die Probanden unangenehme Fotos betrachteten, stellten die Forscher eine hohe Amygdala-Aktivität fest. Sobald die Teilnehmer das Foto jedoch neu interpretierten – so wie Sie, als Sie die Hochzeitsgesellschaft sahen – beruhigte sich die Amygdala messbar. Und Sie wissen ja: Eine ruhige Amygdala bedeutet mehr Zugriff auf die höheren geistigen Fähigkeiten.

Was bedeutet das für Personal- und Führungsverantwortliche in Change-Prozessen? Jede Sekunde strömen auf unser Gehirn mehrere Millionen Impulse ein, von denen nur ein Bruchteil in unser Bewusstsein gelangt. Ein Grossteil wird ausgefiltert. Unser emotionaler Zustand beeinflusst diese Filter. In Phasen grosser Unsicherheit geschieht et-

«Dürfen Menschen das Grundbedürfnis nach Mitgestaltung ausleben, bleiben sie gesünder.»

was, das Jeanie Duck, eine Pionierin des Change Managements, so beschreibt: «Menschen verbinden (die wenigen) Informationen auf höchst pathologische Art und Weise.» Wenn das geschieht, erleben Unternehmen eine Belegschaft mit hoher Amygdala-Aktivität: Die Mitarbeitenden verlieren den Zugriff auf ihre Potenziale, schlimmstenfalls verfallen sie in einen Angriffs-, Flucht-, oder Starre-Modus.

Personal- und Führungsverantwortliche können in diesen Phasen ungünstige innere Bilder verhindern, indem sie möglichst häufig, offen und klar mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren. «Was damals geschah, war für mich neu», erzählt mir eine Mitarbeitende von Phoenix Contact. «Wir hatten in der Vergangenheit zwar schon einmal eine wirtschaftlich schwere Zeit. Aber damals hat das in meiner Wahrnehmung unsere Chefetage alleine geregelt.» Ihr Kollege ergänzt: «Für uns war das ein gutes Zeichen. Wir hatten ohnehin längst gespürt, dass etwas nicht rund lief. Es war beruhigend, dass unsere Chefs das so offen angesprochen haben, ohne die Probleme schönzureden.» ■

Sebastian Purps-Pardigol

HR Today
ACADEMY 

16.06.2016

**Hirnforschung, Führung
und Kulturwandel**

**Sebastian
Purps-Pardigol**

academy.hrtoday.ch

