

Unternehmen: Ein Hirnforscher hilft Managern, damit sie gute Führungskräfte werden / Arbeit nicht als Frondienst verstehen

Warum Belohnung nicht lohnt und Bestrafung vor allem den Chef bestraft

Von unserem Redaktionsmitglied Stefanie Ball

Autorität ist kein Mittel mehr, seine Mitarbeiter gut zu führen. Ein neues Konzept ist die "unterstützende Führungskultur". Das Erfolgsrezept: Mitarbeitern so viel Verantwortung zu geben wie möglich.

Der tobende und lobende Chef ist out. Das neue System erfolgreicher Unternehmensführung heißt "supportive Leadership". Zu Deutsch: "unterstützende Führungskultur". Verfechter dieses Chef-Typus ist Gerald Hüther. Hüther ist Professor für Neurobiologie und leitet gegenwärtig die neu gegründete Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung in Göttingen sowie Mannheim/Heidelberg.

Seine auf Basis der Hirnforschung entwickelten Thesen guter Mitarbeiterführung sind so überzeugend, dass sich viele Unternehmen von ihm beraten lassen; in der Rhein-Neckar-Region sind es zum Beispiel die Heidelberger Druckmaschinen, die die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung für ihr Management-Coaching nutzen.

Hüthers zentrale Aussage: Druck nützt gar nichts, er löst nur Verunsicherung, Angst und Ablehnung aus. "Druck ist zwar die effizienteste Methode, um kurzfristig eine maximale Leistung aus den Leuten herauszuholen. Das Prinzip funktioniert aber nur so lange, wie der Druck aufrechterhalten wird. Irgendwann wird dann immer mehr Druck notwendig - und das wird dann auch für den Drücker immer anstrengender." Das Gleiche gelte für Belohnungen, auch die müssten im Laufe der Zeit immer größer werden. "In diesen Belohnungs- und Drohungsspiralen reiben sich viele Führungskräfte auf."

Hüther kennt eine einfachere und vor allem effektivere Methode - eben das "supportive Leadership". "Das macht den ganzen Zirkus mit Druck und Belohnung überflüssig, weil die Leute von sich aus die nötige Selbstdisziplin entwickeln, um ihre Arbeit gut zu machen. Und die Führungskraft hat wieder Zeit, sich um die eigene Arbeit zu kümmern und das Unternehmen nach vorne zu bringen, anstatt dauernd den Dompteur zu spielen."

Wie das aussieht, eine unterstützende Führungskultur? "Ein Chef muss seine Mitarbeiter zwei Erfahrungen machen lassen: Sie gehören dazu, und sie bekommen Aufgaben übertragen, an denen sie wachsen können, sie dürfen und sie sollen eigenständig Entscheidungen treffen, sie werden gefordert", erklärt der Neurobiologe. Allerdings, warnt Hüther, funktioniere dieses Fordern nur zusammen mit dem Gefühl von Zugehörigkeit. Ansonsten greife der Mitarbeiter nur auf das zurück, was man gemeinhin Ressourcen nenne. "Mit Potenzialentfaltung hat das nichts zu tun."

Fließbandarbeit hält der Göttinger Professor denn auch für ein Auslaufmodell - zumindest die nach altem Muster. "Bei Toyota hat jeder Fließband-Mitarbeiter so viel Verantwortung, dass er die ganze Produktion anhalten kann, wenn er sieht, es läuft etwas schief." In dieser Freiheit, in diesem Miteinander der Mitarbeiter sieht Hüther einen Grund für die Erfolgsgeschichte des japanischen Automobilherstellers.

Als weiteren wichtigen Baustein guter Mitarbeiterführung bezeichnet Hüther die Wertschätzung. "An der Art, wie mich ein Pförtner eines Unternehmens begrüßt, erkenne ich das Betriebsklima." Wenn es in der Firma eine wertschätzende

Beziehungskultur gebe, dann fühle sich der Pförtner genauso wichtig wie jeder andere. Dann werde er seine Aufgaben mit größter Sorgfalt erfüllen - mit größerer, als es seine Aufgabenbeschreibung eigentlich von ihm verlange.

Die Rolle der Gewerkschaften sieht Hüther deshalb auch kritisch. "Bedauerlicherweise sehen Gewerkschaften Arbeit als Frondienst, bei dem es nur darum geht, mehr Geld für die gleiche Arbeit oder weniger Arbeit für das gleiche Geld zu bekommen. Damit hat man die Arbeit entwertet."

Um Menschen zu motivieren, um sie dazu zu bringen, sich einzubringen und gerne zu arbeiten, müssten sie aber nicht das Gefühl haben, einen Frondienst zu erfüllen, sondern selbst wichtig zu sein. "Der Führungsstil, der dazu gehört, ist nicht der des Antreibers, sondern der des Einladenden. Der Chef lädt seine Mitarbeiter ein, ihre Potenziale zu entfalten - zum Wohle des Betriebes."

Mitarbeiter, die sich verweigern, die nicht die Leistung bringen, die man von ihnen verlangt, gibt es nach Auffassung von Hüther nur deshalb, weil man sie so konditioniert hat. "Diese Menschen fühlen sich eingezwängt, sie fühlen sich ohnmächtig den Verhältnissen ausgeliefert, das ist vergleichbar mit einem Angstzustand, wenn man vor einem Raubtier steht. Da werden dann drei archaische Notfallreaktionen ausgelöst: Angriff, Flucht oder ohnmächtige Erstarrung."

Neue Führungskulturen

Das seien allesamt negative Gefühle - und so werde eines Tages auch alles, was mit Arbeit, mit Leistung zu tun habe, negativ besetzt sein. "Den Mitarbeitern wird dann schon schlecht, wenn sie morgens wieder in den Betrieb müssen, wenn sie den Chef sehen, wenn sie an die Arbeit denken." Die Folge: Die Mitarbeiter würden unmotiviert, entmutigt, resigniert, nur auf ihr eigenes Wohlergehen bedacht und lehnten jede Veränderung ab. Genau das, was kein Vorgesetzter will.

Weshalb, wie Hüther die Erfahrung gemacht hat, inzwischen viele Unternehmen dabei sind, eine neue Führungskultur zu entwickeln. Gleichwohl glaubt er, dass sich große, insbesondere die DAX-notierten Unternehmen, damit schwer tun werden. "In kleinen Betrieben, die privat geführt werden, hängt die Implementierung einer solchen neuen Kultur einzig vom Inhaber ab, der kann in einem Jahr einen ganzen Laden drehen. Aktienunternehmen sind demgegenüber relativ schwerfällig, die sind ein bisschen wie Dinosaurier."

Wirtschaftsmorgen
27. August 2008

Gerald Hüther, geboren 1951, ist Professor für Neurobiologie und Sachbuchautor. Nach Abschluss eines Biologiestudiums in Leipzig hat Gerald Hüther als Neurobiologe am Max-Planck-Institut für experimentelle Medizin und als Leiter der Abteilung für neurobiologische Grundlagenforschung an der Psychiatrischen Klinik der Uni Göttingen gearbeitet. Er ist Mitarbeiter am Institut für Public Health der Universität Mannheim und leitet die neu gegründete Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung in Göttingen und Mannheim/Heidelberg. Der Göttinger Professor arbeitet mit mehreren Organisationen wie der Heidelberger Com-Unic GmbH zusammen, die Unternehmen unter anderem in Sachen Mitarbeiterführung und interkultureller Kompetenzentwicklung beraten. Auch die Bundesregierung nutzt Hüthers Dienste – so ist er etwa im wissenschaftlichen Beirat einer Initiative des Familienministeriums, die sich um die Vermeidung von Kindesvernachlässigung kümmert.