



„kultur

Wir reden wie selbstverständlich vom Wir-Gefühl. Aber wie entsteht das eigentlich in unseren Köpfen? Wir wollten es von Prof. Gerald Hüther wissen, einem der renommiertesten Hirnforscher Deutschlands.



der Begegnung“

think.bank: Herr Professor Hüther, warum ist das Wir-Gefühl für den Menschen so wichtig?

Gerald Hüther: Jetzt könnte ich ganz flapsig sagen: Weil wir Menschen sind. Im Ernst: Als soziale Wesen können wir ohne andere Menschen nicht leben. Das ist eine Folge unserer evolutionären Entwicklung. Wir werden ja nicht fertig geboren, sondern müssen als Kind erst einmal lernen, uns in der

Welt zurechtzufinden. Dazu brauchen wir Sicherheit, Schutz und Orientierung. Das können wir nur durch die Bindung an eine Gruppe, der wir vertrauen. Vertrauen ist der Schlüssel. Der Grundstein hierfür wird beim Kind in der Familie gelegt.

think.bank: Und wie entsteht Vertrauen?

Gerald Hüther: Bleiben wir beim Kleinstkind. Durch die enge Interaktion

des Babys mit seiner Bezugsperson, meist der Mutter, bilden sich im Gehirn Verschaltungen zwischen Nervenzellen, aus denen sich das sogenannte Bindungssystem entwickelt. Bindung an einen Menschen entsteht durch Liebe, Wärme oder Geborgenheit und ist die Grundlage dafür, dass wir anderen vertrauen.

think.bank: Was bewirkt dies?

Gerald Hüther: Wir empfinden Bin-

dung an andere Menschen oder an eine Gemeinschaft deshalb als so angenehm, weil sie unser Belohnungssystem aktiviert. Momente der Liebe und Nähe führen unter anderem zu einer erhöhten Ausschüttung sogenannter Glückshormone wie das Oxytocin, das auch beim Sex eine wichtige Rolle spielt. Deshalb ist das Gefühl von Zusammengehörigkeit ein Wohlgefühl oder in gewisser Weise eine Lust.

think.bank: Gilt das auch für das Wir-Gefühl in der Gruppe?

Gerald Hüther: Ja, die Bindung an eine Gemeinschaft von Gleichgesinnten hat die gleiche Auswirkung. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass der einzelne in dieser Gemeinschaft Liebe und Vertrauen spürt.

think.bank: Was bedeutet das für den Umgang miteinander in einer Gemeinschaft?

Gerald Hüther: Da sind wir an einem ganz entscheidenden Punkt! Bindung und somit ein Wir-Gefühl kann dauerhaft nur in einer Gruppe existieren, deren Mitglieder sich mit Respekt und Anerkennung begegnen. Diese Kultur der Begegnung nimmt jeden einzelnen als Subjekt wahr.

think.bank: Das heißt?

Gerald Hüther: Dass jeder eigenverantwortlich handeln kann. Dass ihm die Gemeinschaft Luft zum Atmen lässt, damit er seiner Lust am eigenen Denken kreativ nachgehen kann. Wenn sie dies zulässt, erzeugt sie Freude am gemeinsamen Gestalten und bleibt intakt. Wir haben es dann mit einer individualisierten Gemeinschaft zu tun, in der jeder auf gleicher Augenhöhe


seine Ideen zum Wohl aller einbringen kann.

think.bank: Und wenn die Gemeinschaft dies nicht zulässt?

Gerald Hüther: Dann droht ihr der Zerfall, ganz gleich, ob wir hier über Staaten, die Gesellschaft, Familien oder auch Unternehmen reden. In solchen Gemeinschaften degradieren Menschen andere Menschen zu Objekten. Sie sehen in ihnen bloße Gegenstände und instrumentalisieren sie für ihre Zwecke und Interessen. Statt Kreativität und eigenes Denken zu fördern, funktioniert eine solche Gruppe durch Druck. Das fängt in der Familie bei Eltern mit überzogenen Ansprüchen an und geht weiter im Berufsleben.

think.bank: Was bedeutet das für den einzelnen?

Gerald Hüther: Entweder er bricht aus und verlässt die Gruppe. Dazu haben die wenigsten Mut. Wahrscheinlicher ist, dass er sich aus Angst vor Ausgrenzung anpasst, sich fügt und nur noch funktioniert. Er fühlt sich dann aber der Gruppe nicht mehr verbunden, sondern abhängig, geht in die innere Emigration, wird krank oder beginnt, mit seinem Verhalten den anderen zu schaden –



„Wir-Gefühl
existiert nur in einer
Gruppe, deren Mitglieder
sich mit Respekt
und Anerkennung
begegnen.“

unbewusst oder bewusst. Je mehr Menschen so reagieren, desto instabiler wird die Gemeinschaft insgesamt.

think.bank: Woran entscheidet sich die Art der Reaktion?

Gerald Hüther: Daran, was dem einzelnen als die beste Lösung erscheint. Der Schlüsselbegriff hier ist Kohärenz. Er beschreibt das Ordnungsprinzip unseres Gehirns. Das Gehirn strebt einen harmonischen Zustand der inneren Ordnung an, in dem alles stimmig ist und passt. Dies stellt es sicher, indem es auf störende Einflüsse von außen, also ein Problem, die individuell passende Lösung findet. Entweder geht das ganz einfach durch eine Gegenreaktion oder es muss seine Struktur verändern und neue Verschaltungsmuster zwischen den Nervenzellen ausbilden. Die innere Ordnung wird dann durch Anpassung an neue Gegebenheiten wiederhergestellt. Wie diese Lösung aussieht, ist für jeden unterschiedlich. Hauptsache: kohärent.

think.bank: Wie funktioniert diese Anpassung im Gehirn?

Gerald Hüther: Wann immer das Gehirn die Lösung für ein Problem gefunden hat, setzen die Nervenzellen unseres Belohnungszentrums Boten-

stoffe frei, die ähnlich wirken wie Kokain oder Heroin – die Glückshormone, von denen ich gesprochen habe. Diese Substanzen animieren nachgeschaltete Nervenzellen zum Teil aber auch dazu, vermehrt Eiweiße zu bilden, aus denen neue Verknüpfungen aufgebaut werden können. Das ist sozusagen der Dünger für neue Strukturen im Gehirn.

think.bank: Warum ist Kohärenz für das Gehirn wichtig?

Gerald Hüther: Weil dieses Organ nur so optimal „läuft“. Schauen Sie, das Gehirn ist unser größter Energiefresser im Körper. Energiesparen ist deshalb die Grundregel für seine Arbeitsweise. Am wenigsten verbraucht das Gehirn, wenn alles passt. Störungen wie ungelöste Probleme führen zu einer sich ausbreitenden Erregung. Wir geraten in Stress und fühlen uns nicht gut, schlafen schlecht, haben Kopfschmerzen oder zu hohen Blutdruck. Man sagt ja auch, etwas zehrt an uns. Das Gehirn verbraucht dann zu viel Energie. Deshalb sieht es zu, dass es so schnell wie möglich wieder in den Energiesparmodus kommt.

think.bank: Wie übertragen Sie diese Funktionsweisen auf menschliche Gemeinschaften?



Prof. Dr. Gerald Hüther, 65, ist Professor für Neurobiologie an der Universität Göttingen. Seine Publikationen

umfassen mehr als 100 wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Arbeiten. Er hält Vorträge, organisiert Kongresse, arbeitet als Berater für Politiker und Unternehmer. Er ist Mitbegründer des Netzwerkes für Erziehung und Bildung und häufiger Gesprächsgast in Rundfunk und Fernsehen. Hüthers jüngstes Projekt ist die Akademie für Potentialentfaltung, die Menschen in unterschiedlichen Formen von Gemeinschaften – auch Unternehmen – bei der Umsetzung der von ihm formulierten Kultur der Begegnung berät und unterstützt.



www.gerald-huether.de



www.akademiefuerpotentialentfaltung.org

Lesen Sie auch unseren Buchtipps auf Seite 70.

Gerald Hüther: Es gibt eine erstaunliche Parallele: Die innere Ordnung im Gehirn entsteht nicht durch genetische Programmierung, sondern durch das Prinzip der Selbstorganisation der Nervenzellen, indem sie intelligent auf Probleme und Herausforderungen reagieren. Dieses Prinzip gilt auch in sozialen Systemen: Auch hier entsteht innere Ordnung nicht durch „Programmierung“ – also Anordnung von außen oder von oben. Stabil und damit kohärent ist eine Gesellschaft, Familie oder Firma, wenn ihre Mitglieder eigenverantwortlich zu gemeinsamen Lösungen beitragen. Dann identifizieren sie sich, denken und handeln in sich stimmig.

think.bank: Und wo ist da die Parallele zum Energiehaushalt des Gehirns?

Gerald Hüther: In der zwischenmenschlichen Reibung. Reibung bedeutet immer, dass Energie gegen Widerstände aufgebracht wird. In sozialen Systemen, die auf Druck von oben setzen, entstehen Reibungen. Ein solches System funktioniert irgendwann nur noch, indem es seinen Mitgliedern immer mehr Energie zugunsten der Anführer entzieht, die damit ihre eigenen Interessen befriedigen wollen. Die Folge sind Reibungsverluste. Nicht umsonst sprechen wir bei

Menschen, die keinerlei Energie mehr haben, vom Burn-out. Auch soziale Systeme sind also bei geringstmöglichem Energieverbrauch am stabilsten.

think.bank: Was muss anders laufen?

Gerald Hüther: Eine Kultur der Begegnung in Unternehmen lebt von flachen Hierarchien und stärkt die individuellen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter. Start-ups machen uns das vor: Die Meinung jedes Einzelnen ist wichtig, egal wie verrückt oder abwegig sie sein mag. Das ist der Spirit, der Innovationen, Kreativität und Entfaltung freien Raum gibt.

think.bank: Wie profitieren die Unternehmen von dieser Denkweise?

Gerald Hüther: Wie immer bei emotionalen Prozessen tut man sich mit validen Messergebnissen schwer. Aber es gibt ja die berühmten Key-Performance-Indikatoren: Umsatz, Produktinnovationen, Krankenstände, personelle Fluktuation. Unternehmen, deren innere Ordnung kohärent ist, werden recht bald feststellen, dass diese Indikatoren sich deutlich verbessern. Kohärenz ist eine echte Win-Win-Situation zwischen Führung und Belegschaft eines Unternehmens. Daraus entsteht dann wirklich ein Wir-Gefühl, das alle teilen.