





Brainwash – Innovation beginnt im Kopf

Die Globalisierung hat die Welt, in der Unternehmen operieren, immer größer und damit auch unüberschaubarer gemacht. Und mit der Digitalisierung ist alles, was in dieser Welt geschieht, schneller und effizienter geworden. Mitarbeiter wie Führungskräfte erleben das als wachsenden Leistungs- und Wettbewerbsdruck bei gleichzeitig zunehmender Unsicherheit. Die Arbeitsbelastung wächst, das Familienleben leidet, die Forderung nach größerer Flexibilität und Veränderungsbereitschaft kollidiert mit dem Streben nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance.



Auf der Suche nach Erklärungen und nach Auswegen aus dieser krisenhaften Entwicklung fällt der Blick in den letzten Jahren zunehmend auch auf die neueren Erkenntnisse der Hirnforschung.

Vieles, was die Neurobiologen inzwischen über die Strukturierung und die innere Organisation des menschlichen Gehirns herausgefunden haben, ist prinzipiell auch übertragbar auf Unternehmen. Es scheint sogar das Geheimnis langfristig erfolgreicher Unternehmen zu sein, dass sie so ähnlich funktionieren wie zeitlebens lernfähige Gehirne: Sie lernen durch Versuch und Irrtum, sie entwickeln flache, stark vernetzte Strukturen, sammeln Erfahrungen und passen ihre innere Organisation immer wieder neu an sich ändernde Rahmenbedingungen an. Durch sich selbst optimierende kommunikative Vernetzungen auf und zwischen den verschiedenen Organisationsebenen gelingt es ihnen, nicht nur möglichst rasch und effizient, sondern auch möglichst umsichtig und nachhaltig auf neue Herausforderungen zu reagieren. Und so, wie es Gehirne gibt, in denen die Kommunikation zwischen rechter und linker Hemisphäre und zwischen „oben“ und „unten“ nicht so recht klappt, gibt es auch Unternehmen mit entsprechenden Blockaden, Abspaltungen,

Zwangsstrukturen und eingefahrenen Bahnen. Solche Unternehmen mögen noch für gewisse Zeit überleben. Lebendig, flexibel und vor allem kreativ und innovativ sind sie mit Sicherheit nicht.

Und auch in dieser Hinsicht geht es einem Unternehmen nicht anders als einem Gehirn: Die Vielfalt neuer Ideen, die es hervorbringt, gibt wie ein Seismograf Auskunft über seinen inneren Zustand. Und der ist in allen Betrieben, die einen Mangel an Innovationsgeist beklagen, offenbar genauso schlecht wie der eines Gehirns, dessen Besitzer im Laufe seines Lebens seine ursprüngliche, angeborene Neugier, Begeisterungsfähigkeit und Gestaltungslust verloren hat.

Stress und Leistungsdruck unterdrücken Kreativität

Kreativ sein heißt, mit spielerischer Entdeckerfreude und Gestaltungslust nach neuen Lösungen zu suchen. Neue Lösungen für alte Probleme findet man aber nur, wenn

es einem gelingt, in seinem Hirn gleichzeitig möglichst viele „Schachteln“ aufzumachen, also möglichst viele der dort gespeicherten und in neuronalen Netzwerken verankerten Erfahrungen abzurufen und miteinander so zu verknüpfen, zu assoziieren, dass dabei etwas Neues entsteht, beispielsweise eine neue Idee, wie sich ein Problem, das bisher immer so gelöst worden ist, nun auf einmal auch anders lösen ließe. Damit so ein kreativer Prozess gelingt, muss man über ein möglichst reichhaltiges Spektrum unterschiedlichster Erfahrungen verfügen und man muss spielerisch mit diesem gespeicherten Wissen umgehen können, darf also nicht „unter Druck“ stehen. Leistungsdruck, übermäßige Erwartungen und Anforderungen, die Stress erzeugen, machen jede Kreativität zunichte. Unter solchen Bedingungen fällt einem kaum je etwas Neues ein, denn verstärkter Leistungsdruck und die damit einhergehende Angst zwingen jeden Menschen zum Rückgriff auf bisher bewährte Lösungen. Auf die Kreativität und den Innovationsgeist wirkt die Angst wie ein zäher Ölfilm, der sich über eine sprudelnde Quelle legt. Überwinden lässt sich die Angst nur dann, wenn es gelingt, ein anderes, entgegengesetztes Gefühl zu wecken: Vertrauen.

Wir Menschen verfügen über drei Ressourcen, mit deren Hilfe wir Angst und Verun-

sicherung überwinden können. Erstens: Vertrauen in eigene Fähigkeiten, eigenes Wissen, eigene Erfahrungen. Zweitens: Vertrauen in die Fähigkeit anderer zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Hilfe. Auch das Vertrauen in das Verständnis, das uns andere entgegenbringen, gehört hierher. Und drittens: Vertrauen in etwas, das „die Welt im Innersten zusammenhält“, das „Orientierung bietet“ und unserem Leben Sinn verleiht.

Immer dann, wenn man die Erfahrung machen kann, dass eine oder sogar alle drei dieser Angstbewältigungsstrategien hilfreich sind, stellt sich ein gutes Gefühl ein und das Vertrauen in die Kraft dieser Ressourcen wächst.

Erfahrungen leiten unser Denken, Fühlen und Handeln

Ob und in welchem Ausmaß ein Mitarbeiter auf die von ihm wahrgenommenen Veränderungen seines inneren Gleichgewichts mit Angst reagiert, hängt davon ab, wie er diese Wahrnehmungen bewertet. Diese Bewertungen erfolgen immer subjektiv auf der Grundlage der von der betreffenden Person bisher gemachten Erfahrungen. Verankert sind diese Erfahrungen in Form gebahnter synaptischer Verschaltungsmuster im Frontalhirn, der Hirnrinde hinter der Stirn und über den Augenhöhlen.

Erfahrungen zeichnen sich gegenüber erlernten Wissensinhalten dadurch aus, dass sie „unter die Haut“ gehen, also mit den in der betreffenden Situation gleichzeitig aktivierten Netzwerken für emotionale Reaktionen und die Regulation körperlicher Prozesse verkoppelt werden. Erfahrungen sind deshalb in Form miteinander verknüpfter kognitiver, emotionaler und körperlicher neuronaler Netzwerke und Regelkreise im Gehirn verankert. Sie werden aus diesem Grund immer gleichzeitig als eine bestimmte Erinnerung oder Vorstellung erlebt, die mit einem bestimmten Gefühl und einer bestimmten Körperreaktion verbunden ist.

Als Integral oder Summe der bisher von einer Person gemachten Erfahrungen lässt sich das beschreiben, was im allgemeinen Sprachgebrauch als innere Haltung oder innere Einstellung (Mindset) bezeichnet wird.

Diese Einstellungen und Haltungen sind entscheidend für die subjektive Bewertung von Wahrnehmungen und Erlebnissen. Sie sind schwer veränderbar. Weil sie an Gefühle und körperliche Reaktionen gekoppelt sind, bleiben rein kognitive Interventionen (Aufklärung, Belehrung, Beschreibungen etc.) meist ohne nachhaltige Wirkung, wenn die emotionalen Anteile nicht gleichzeitig aktiviert werden. Gleichermaßen bleiben emotionale Interventionen (Zuwendung, Mitgefühl, Fürsorge) meist ebenso wirkungslos, solange die kognitiven Anteile dabei nicht ebenfalls mit erregt werden. Eine nachhaltig wirksame Veränderung einmal entstandener Haltungen lässt sich daher nur herbeiführen, wenn es gelingt, die betreffende Person einzuladen, zu ermutigen oder vielleicht sogar zu inspirieren, eine neue, bessere Erfahrung machen zu wollen. Ob ein Vorgesetzter aber bei seinen Mitarbeitern dazu in der Lage ist, hängt davon ab, ob es diesem Vorgesetzten selbst einigermaßen gut geht, ob er sich „in seiner Haut“ wohlfühlt.

Die größte Herausforderung, mit der Unternehmen gegenwärtig konfrontiert sind, ist die Entfaltung im Unternehmen verborgener kreativer Potentiale. Allzu leicht werden diese kreativen Potentiale der Mitarbeiter durch Maßnahmen zur verbesserten Nutzung vorhandener Ressourcen nicht nur übersehen, sondern sogar unterdrückt.

„Kreativ sein heißt,
mit spielerischer
Entdeckerfreude und
Gestaltungslust nach
neuen Lösungen zu
suchen.“

Dies gilt vor allem für persönliches Engagement und intrinsische Motivation, Kreativität und Flexibilität, Sorgfalt und Verantwortungsgefühl, Loyalität und Verbundenheit der Mitarbeiter.

Durch noch mehr Druck und noch höhere Leistungsanforderungen wird sich diese Herausforderung aus neurobiologischer Sicht nicht meistern lassen.

Wohl aber durch eine andere Kultur des Miteinanders, eine Beziehungskultur, die Mitarbeiter einlädt und ermutigt, aus Fehlern zu lernen, und sie inspiriert, gemeinsam nach innovativen Lösungen zu suchen.

Team Engagement and Co-creativity sind Ausdruck einer innovativen Führungskultur

Jeder kennt solche Teams, deren Mitglieder durch etwas verbunden sind, das weit über das hinausgeht, was durch Wettbewerb oder bloße Kooperationsbeziehungen zu-

sammengehaltene Teams jemals hervorbringen imstande sind: Co-Kreativität.

Ermöglicht wird ein solcher co-kreativer Prozess nicht durch die außergewöhnliche Brillanz der Ideen der einzelnen Teammitglieder, sondern durch die Offenheit und Intensität des Austauschs dieser Ideen und deren konstruktives Zusammenführen. Die entscheidende Voraussetzung dafür ist die besondere Art und Weise, in der die Mitglieder einer solchen Gemeinschaft einander begegnen: von Subjekt zu Subjekt.

In den traditionellen hierarchisch geordneten, durch die Übernahme spezifischer Rollen oder vertraglich vereinbarte Aufgabenteilung organisierten Gemeinschaften sind solche Begegnungen nicht vorgesehen. Sie werden auch nicht angestrebt.

Die Mitglieder der durch Konkurrenz oder Kooperation zusammengehaltenen Gemeinschaften übernehmen die jeweiligen für sie vorgesehenen Rollen und Aufgaben entweder freiwillig – und machen sich selbst durch ihre eigene Identifikation mit diesen Rollen oder Aufgaben zu Objekten ihrer eigenen Bewertungen und Erwartungen – oder sie werden von anderen zu Objekten von deren Erwartungen und Bewertungen, Anordnungen und Maßnahmen gemacht. Was sie dann miteinander verbindet, sind Objektbeziehungen. Sie brauchen einander – als Konkurrenten – oder sie benutzen einander – als Kooperationspartner –, aber sie können einander nicht als Subjekte begegnen. Indem sie sich selbst instrumentalisieren oder andere als Objekte zur Verfolgung ihrer Absichten und Ziele benutzen, erzielen manche Mitglieder solcher Teams bisweilen herausragende Leistungen, die anderen finden sich mit ihren Verlierer- oder Zuträgerrollen ab.

Die dabei gemachten Erfahrungen werden im Frontalhirn in Form gekoppelter kognitiv-emotionaler Netzwerke strukturell verankert und bilden die Grundlage für die Herausbildung der bereits erwähnten inneren Überzeugungen und Haltungen, die das gesamte Denken, Handeln und Fühlen bestimmen. Mitarbeiter und Führungskräfte, die aufgrund ihrer bisher in Objektbeziehungen gemachten Erfahrungen entsprechende, für eine Subjekt-Subjekt-Begegnung ungünstige innere Einstellungen und Haltungen entwickelt haben, können diese nur verändern, indem sie eine neue, günstigere Erfahrung in der Be-



gegnung mit anderen Personen machen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich auf eine solche Subjekt-Subjekt-Begegnung einlassen, wird umso größer, je geringer der Druck ist, der auf den Partnern lastet, je unbefangener, je vorurteilsfreier, je absichtsloser sie also aufeinander zuzugehen und sich aufeinander einzulassen imstande sind. Solange sie im Kontext ihrer jeweiligen

Dieses nicht gestillte Bedürfnis ist die verbreitetste Form subjektiv erlebten Drucks in allen entweder durch Konkurrenz oder durch Kooperation zusammengehaltenen Gemeinschaften. Unter solchen Bedingungen ist jede individuelle Kreativität auf die Überwindung dieses Drucks ausgerichtet. Co-Kreativität kann unter derartigen Bedingungen nicht entstehen.

„Die größte Herausforderung, mit der Unternehmen gegenwärtig konfrontiert sind, ist die Entfaltung im Unternehmen verborgener kreativer Potentiale.“

Objektrollen gefangen sind, einander also als Konkurrenten oder als nützliche und zweckdienliche Kooperationspartner betrachten, ist eine solche Begegnung nicht möglich. Und dann kommt zwischen ihnen auch kein co-kreativer Austauschprozess in Gang. Dann ist ihre Beziehung von Vorsicht, Misstrauen, Zurückhaltung und den dann verbreitet eingesetzten Selbstschutz- und Selbstdarstellungstechniken bestimmt. Unter solchen Bedingungen einer auf Schutz und Abwehr fokussierten Aufmerksamkeit kann keiner der Beteiligten kreative Ideen mehr entwickeln. Bei Kindern wird das besonders deutlich. Sie hören dann auf, frei und unbekümmert, zweck- und absichtslos zu spielen – also ihrer Fantasie freien Lauf zu lassen. Kreativität, also die spielerische Hervorbringung von Ideen, ist also schon auf individueller Ebene nur unter solchen Bedingungen möglich, wo kein Druck herrscht: kein Erwartungsdruck, kein Zeitdruck, kein Konkurrenzdruck, kein die Aufmerksamkeit in eine bestimmte Richtung lenkender Druck.

Solange sich die Mitglieder einer Gemeinschaft nicht als Subjekte gesehen und wertgeschätzt fühlen, solange sie sich gegenseitig zu Objekten ihrer jeweiligen Interessen und Absichten machen, erleben sie das als eine Verletzung ihres tiefen Grundbedürfnisses nach Zugehörigkeit und Anerkennung, nach Verbundenheit und Autonomie.

Unser Gehirn hat schon längst eine Lösung gefunden, um fortwährendes Wachstum zu ermöglichen, ohne dass uns irgendwann der Schädel platzt. Es wächst zeitlebens durch Intensivierung und Ausbau der Beziehungen zwischen den Nervenzellen. Das kann auch einem Unternehmen gelingen, wenn sich dort die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und die zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern verbessern.

Der Autor

Gerald Hüther ist Professor für Neurobiologie an der Universität Göttingen und Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung. Er gehört zu den renommiertesten Hirnforschern Deutschlands. Neben Fachbeiträgen verfasst Gerald Hüther auch populärwissenschaftliche Schriften.

**Sein neuester Bestseller heißt „Etwas mehr Hirn, bitte“ (2015, V&R-Verlag).
www.akademiefuerpotentialentfaltung.org**