

Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Achtsamkeit; Führung und Hirnforschung; Führung, menschenzugewandte; Führungskultur; Hirnforschung und Führung; Hüther, Gerald; Purps-Pardigol, Sebastian

Menschenzugewandt führen

"Wir brauchen eine Führungskultur, die eine bessere Beziehungsqualität zwischen den Menschen ermöglicht" – ein Interview mit Sebastian Purps-Pardigol

Eine menschenzugewandte Führungshaltung verhilft nicht nur zu gesünderen, glücklicheren Mitarbeitern, sondern auch zu mehr wirtschaftlichem Erfolg. Sagt ein Coach und Buchautor. Und untermauert das nicht zuletzt mit den Erkenntnissen der Hirnforschung. Denn wissenschaftlich begründet können hartgesottene Manager eher zulassen, was sonst im Businesskontext fehl am Platze schien: Zugehörigkeit, Verbundenheit, Emotion.



Sebastian Purps-Pardigol ist zertifizierter Coach und Facilitator und arbeitet selbstständig als Führungskräftecoach und Organisationsberater. Im Jahr 2015 ist sein Buch *Führen mit Hirn* bei Campus erschienen.

Herr Purps-Pardigol, Führen mit Hirn, der Titel Ihres Buches, provoziert den Umkehrschluss: Führen ohne Hirn. Ein zulässiger Schluss?

Man braucht den Umkehrschluss gar nicht – der Titel ist bereits eine Provokation. Der inhaltlich passende, gemäßigte Titel wäre wohl "gehirngerechtes Führen" gewesen, doch das klingt recht langweilig und vermittelt den Eindruck, es handle sich um eine Methodensammlung – was nicht der Fall ist. Im Grunde geht es in dem Buch um die Erkenntnis, dass eine menschenzugewandte Führungshaltung nicht nur zu gesünderen, glücklicheren Mitarbeitern, sondern zudem auch zu mehr wirtschaftlichem Erfolg verhilft. Das lässt sich mit den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung sehr gut beschreiben und mit den Erfahrungen vieler Unternehmen, denen das bereits gelungen ist, wunderbar untermauern. Führen ohne Hirn – also das Außer-Acht-Lassen der neurobiologischen Bedürfnisse – hingegen funktioniert nur bedingt. Eine optimale Entfaltung der Potenziale eines Menschen, von Teams und ganzen Organisationen gelingt damit nicht.

"Führen ohne Hirn", lässt sich das als Diagnose zum Zustand der Führungskultur begreifen?

In vielen Unternehmen trifft das durchaus zu. Mancher Chef glaubt ja immer noch, dass Stress und Angst probate Mittel seien, um bessere Ergebnisse zu erreichen. Das mag in manchen Fällen kurzfristig durchaus funktionieren. Volkswagen ist aber ein Beispiel, bei dem man die Langzeitfolgen einer solchen Kultur erlebt. Zunehmend berichten Mitarbeiter, dass dort eine zu offene Kritik in Richtung Management fatale Folgen haben konnte. Die menschlichen und wirtschaftlichen Verwerfungen einer Führungskultur "ohne Hirn" sind evident. Da muss man gar nicht das Wolfsburger Milliardendesaster zur Hilfe nehmen – ein Blick in den aktuellen Stressreport und die Veröffentlichungen vieler Krankenkassen reicht vollkommen aus: Psychisch bedingte Krankheiten sind inzwischen zum Hauptgrund von Frühverrentungen geworden. Die

"Die" Hirnforschung ist ein breites Forschungsfeld – auf welche Erkenntnisse und Ergebnisse stützen Sie sich?

Prof. Dr. Gerald Hüther, der das Vorwort verfasst hat, schrieb zur Veröffentlichung meines Buches, dass viele der von mir verwendeten Erkenntnisse selbst ihm neu seien. Das beantwortet die Frage zum Teil: Ich habe meine Hausaufgaben gemacht und koche nicht das Wissen von Gerald Hüther auf. Uns beide eint eine Freundschaft, eine mehrjährige Zusammenarbeit und eine oftmals ähnliche Haltung. Zugleich habe ich mich an vielen weiteren Forschern orientiert, deren humanistische Haltung mich begeistert. Beispielsweise Dan Siegel, Richard Davidson, Sara Lazar oder auch Britta Hölzel, die einen ganz wesentlichen Anteil an der Erforschung des Themengebiets Achtsamkeit und Hirnforschung hat.

Sind das Forschungsergebnisse oder handelt es sich um eine popularisierte Erzählung, die sich auf Forschung bezieht?

Beides. Ich gehe an manchen Stellen des Buches sehr tief in wissenschaftliche Studien, benenne Ort, Zeit und Studienleiter. Insgesamt habe ich mich im Vorfeld durch 400 wissenschaftliche Artikel gearbeitet und viele Gespräche und Skype-Telefonate mit Forschern geführt. Zugleich habe ich all das sehr popularisiert aufgearbeitet – mein Ziel war es, dass sich das Buch genauso schnell und einfach liest wie ein belletristisches Werk. Deshalb gibt es auch eine Menge unterschiedlicher Erzählungen verschiedener Protagonisten im Buch.

Wovon handeln die?

Es sind ganz fesselnde wie die eines Geschäftsführers, der entführt wurde. Oder ganz normale wie die eines Chefs, der von vielen schlaflosen Nächten berichtet, als die Umsätze im Krisenjahr 2008/2009 um ein Drittel einbrachen. Bis hin zu einer deutschen Hirnforscherin, die sehr intensive Meditationserfahrungen in Asien machte und diese Jahre später in bahnbrechenden Studien an der Harvard Medical School in Boston in ihre Arbeit einfließen ließ – und so der Menschheit zu der Erkenntnis verhalf, dass wir alle durch nur wenige Minuten anderen Denkens am Tag die Struktur unseres Gehirns verändern können.

Ich habe mal durchgezählt: Es gibt über 50 verschiedene Erkenntnisse, die man aus dem Buch mitnehmen kann – hätte ich sie einfach nur untereinander aufgeschrieben, wäre es ein ziemlich langweiliges Werk geworden. Die Erzählungen braucht es, damit es sich einfach und unterhaltsam liest und man sich besser erinnern kann. Kontextualisiertes Wissen speichert sich nun mal leichter.

Wozu dann noch Ihre – wissenschaftstheoretisch problematische – Formulierung, die Hirnforschung beweise etwas?

An manchen Stellen muss man einfach etwas plakativ auftreten – insbesondere, wenn es um die Veränderung althergebrachter Überzeugungen geht. Die meisten Menschen kennen noch die alte Volksweisheit "Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr". Wenn man daran glaubt, wird's halt schwierig – wenn ein Chef denkt, bei älteren Mitarbeitern sei sowieso nichts mehr zu erreichen, dann hilft es ungemein, die Erkenntnisse der Hirnforschung zur Hilfe zu holen, die uns beweist, dass eine Neuvernetzung im Gehirn ein Leben lang möglich ist. Ich bekomme viel Post von Lesern, die mir sinngemäß schreiben, wie froh sie seien, dass das, was sie lange dachten und fühlten, nun auch wissenschaftlich untermauert sei. Für manche scheint die Formulierung "die Hirnforschung beweist" daher wichtig zu sein, um sich selbst mehr vertrauen zu können. Ich nutze diese Worte jedoch sehr selten und gewählt – das Risiko, mich sonst der Grenze des Populismus zu nähern, ist mir durchaus bewusst.

Vorhin war die Frage, was die Hirnforschung zu einem besseren Verständnis von Führung beitragen kann. Anders gefragt: Kann die Hirnforschung zur Durchsetzung einer besseren Führung beitragen?

Sie kann sicherlich einen wichtigen Anteil daran haben. Ich halte aber wenig von Schlagworten wie "Neuroleadership", die dem Leser den Glauben vermitteln möchten, man müsse nur bestimm-

man zu Beginn investiert hat. Die Krankentage werden weniger, die Mitarbeiter sind loyaler, sie sind messbar zufriedener, und die wirtschaftlichen Kennzahlen entwickeln sich teils steil nach oben. Ich habe das oft in den Unternehmen erlebt, die ich untersucht habe.

Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.

Das Interview haben wir schriftlich in einer Frage- und einer Nachfragerunde geführt.



Sebastian Purps-Pardigol:

Führen mit Hirn.

Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern.

Campus Verlag, Frankfurt am Main 2015,

224 Seiten, 34 Euro,

ISBN 9783593503394