

Zuckerbrot oder Peitsche? Was die Hirnforschung dazu sagt



In den letzten Jahren kommen immer mehr Untersuchungen zutage, die das stark ausgeprägte, wenn nicht sogar vorherrschend altruistische Wesen in uns sehen. In der internationalen neurobiologischen Forschung ist zunehmend vom »social brain« die Rede. Die Summe der Erkenntnisse lautet: Wir Menschen sind nicht primär auf Egoismus und Konkurrenz ausgerichtet, sondern auf Zuwendung und gelingende zwischenmenschliche Beziehungen.

Gemeinsames Siegen ist wirkungsvoller als konfrontatives Be-siegen. Respektvolles Miteinander funktioniert besser als machtbesessenes Gegeneinander. Manager müssen zu Menschen-

Die Wirtschaft ein Schlachtfeld – oder ein Ort prosperierender Partnerschaft? Der Manager ein Leittier oder ein Werwolf? Erfolg über Hardselling oder Emotionsverkauf? Kampfrhetorik oder Dialog? Bei solchen Fragen prallen zwei Weltanschauungen aufeinander: Kooperation oder Konfrontation, die Schöne oder das Biest? Welcher Haltung gehört die Zukunft? Gehirnforscher kommen hierbei neuerdings zu Hilfe. Vertriebler, Marketer, Personalentwickler und insbesondere auch Führungskräfte können aus deren Erkenntnissen eine Menge lernen.

Anne M. Schüller

verstehern und Unternehmen zu Beziehungsarchitekten werden. Von einer kooperativen Atmosphäre profitieren alle Beteiligten, von einer aggressiven hingegen nur wenige. Wir brauchen Freunde und nicht Feinde in einer sich zunehmend vernetzenden Welt.

So werden die Werte, für die das Web 2.0 heute steht, nämlich

- :: Dialog und Interaktion,
- :: Teilen und Partizipation,
- :: Transparenz und Wahrhaftigkeit,
- :: Kreativität und Schnelligkeit,
- :: einen Beitrag leisten und helfen wollen, unseren Lebens-, Kauf- und Arbeitsstil zunehmend prägen – und damit auch Einzug in das betriebliche Miteinander halten.

Machiavelli war gestern

Über Druck und Unbehagen zu verkaufen ist genauso falsch wie über Angst und Schrecken zu führen. Beides mag zwar zu kurzfristigen Ergebnissen führen, auf Dauer ist es aber zerstörerisch. Die, die in der Härte den vermeintlichen Erfolg sehen, denen fehlt vor allem eines: die Feinfühlig-

.....
Anne M. Schüller ist Consultant im Bereich Loyalitätsmarketing. Des Weiteren ist sie als Dozentin und Autorin tätig.

keit, zu spüren, wie ihr Verhalten beim Gegenüber bereits Trotz und aufschäumende Wut, Angststarre oder eisiges Desinteresse erzeugt.

Von der immer noch populären »Zuckerbrot- und Peitsche-Methode« kann daher nur abgeraten werden. Unberechenbares Verhalten sorgt immer für Ängste. Wer mal Zuckerbrot und mal Peitsche erwartet und nie weiß, welche Reaktion wann erfolgt, erwartet im Zweifel immer das Schlimmste – und tut dann lieber gar nichts mehr. Wer mit der »Peitsche« bedroht wird, reagiert zwar sofort und leitet eine notwendige Verhaltensänderung ein, mehr aber auch nicht. Sobald die Bedrohung nachlässt, geht man wieder zu normalem, weniger engagiertem oder gar destruktivem Verhalten zurück.

»Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse«, sagt dazu der Volksmund. Es gehört schon eine Menge Verblendung dazu, dies nicht zu erkennen. Die Leute spielen Theater, wenn der Peitschenschwinger naht. Sie zerbrechen sich aber höchstens den Kopf über das, was er hören will. Sie vertuschen Fehler. Sie kooperieren, um seinem Zorn zu entgehen, anstatt von sich aus das zu tun, was für das Unternehmen das Beste ist.

Es gibt sicher Momente, wo eine strenge und nötfalls auch harsche Reaktion die Richtige ist. Aber das ist nur ganz ausnahmsweise der Fall, nämlich in Situationen, wo es auf jede Sekunde ankommt. Bei der Feuerwehr etwa oder im Flughafentower. In der Küche, damit nichts anbrennt. Oder im Krankenhaus, wo es um Leben und Tod geht. Im Regelfall aber gilt: Nur bei Masochisten und denen, die es nie anders gewohnt waren, funktioniert die »Peitsche« am besten. Bei allen Anderen ist die Zuckerbrot-Methode wohl zielführender. Wir Menschen verstärken Verhalten, für das wir Anerkennung bekommen.

Lust schlägt Frust

Wer Zuckerbrot in Form von Lob und Anerkennung erhält, wird vielleicht ein wenig länger brauchen, um zu einem optimalen Verhalten zu finden, doch dieses wird sich dann kontinuierlich verbessern. Denn innere Einsicht ist am Werk – und nicht äußere Bedrohung. Was man sich selbst erarbeitet hat, sitzt einfach besser, und man setzt es auch lieber um. Die Freude, über sich hinauszuwachsen, kann jede Menge freiwilliges Potenzial aktivieren und einen gewaltigen Schub nach vorne auslösen. Die »Strategie der Lust« wird also auf Dauer erfolgreicher sein.

Umso erstaunlicher, wie oft Erfolgsrezepte immer noch in so genannten Hardliner-Büchern oder bei Hardliner-Trainern gesucht werden. Diesen ewig Gestrigen kann man nur raten, sich ein wenig mit den neueren Erkenntnissen der Hirnforschung zu befassen. Gerade den Faktenmenschen, die mit dem »Psychologen-Gedöns« der Verhaltensforscher nichts anzufangen wissen,

bietet die Neuro-Wissenschaft wertvolle Einblicke. Sie kann uns helfen, Mensch Kunde und Mensch Mitarbeiter besser zu verstehen, um im Sinne einer kundenfokussierten Mitarbeiterführung manch veraltetes Denken und Handeln über Bord zu werfen.

So ist aus der Glücksforschung bekannt, dass Menschen mit Glücksgefühlen über sich hinauswachsen und ihre Leistungsfähigkeit um bis zu 100 Prozent steigern können. Umgekehrt sinkt die Performance von Menschen unter Dauerdruck auf unter 50 Prozent. Und Kreativität kann nur in heiteren Hirnen entstehen. Wem es so richtig gut geht, kann Ideenreichtum entwickeln und Außergewöhnliches vollbringen. In wenigen Jahren, so prognostiziert Matthias Horx in seinem *Trendreport 2007*, werden Glücks-Indices nicht nur für Länder, sondern auch für Unternehmen erhoben.

Auf der Suche nach dem Happy End

Unser Hirn liebt freundliche Gesichter und bevorzugt positive Beziehungen. Und es will das Happy End. Das wissen begnadete Filmemacher, erfolgreiche Romanschriftsteller – und gute Führungskräfte wissen es auch. Das weiß vor allem unsere Intuition. »Das ultimative Ziel des Menschen ist das Glück«, hat schon Thomas von Aquin gesagt. Und die moderne Hirnforschung gibt ihm Recht: Wir kaufen lieber Glück als Angst. Das gilt für kaufende Kunden genauso wie für Mitarbeiter, die die Ideen ihrer Chefs kaufen (sollen). Menschliches Verhalten wird grundsätzlich bestimmt von Streben nach Belohnung und Vermeiden von Bestrafung. Und vom Gemeinschaftssinn.

»Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben«, meint der Psychoneuroimmunologe Joachim Bauer in seinem Buch *Prinzip Menschlichkeit*. Ausgehend von neuesten neurowissenschaftlichen Befunden postuliert er darin das Bild eines auf Kooperation ausgerichteten Menschen. »Die Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht, und sie springen an, wenn das Gegenteil der Fall ist, wenn also Anerkennung oder Liebe im Spiel ist«, schreibt er weiter.

Der maßgebliche Treiber dieser Prozesse ist ein Glücksbotenstoff aus dem cerebralen Belohnungssystem. Sein Name: Dopamin. Dopamin im Blut heißt: Wir fühlen uns gut, sind in freudiger Erwartung, hegen Zuversicht in unser Potenzial und glauben an die Aussicht auf Erfolg. Wir beschäftigen uns mehr mit dem Pro als dem Kontra. Unser Programm schaltet auf »Agieren« und fährt unser Leistungsvermögen hoch. Diese Strategie der Natur hilft uns nicht nur, zu überleben, sondern kann auch unsere Lebensqualität bemerkenswert verbessern. So tun Menschen am liebsten das, wofür eine Belohnung in Aussicht steht.

Dem Glück auf der Spur

»Zu dem, der lächelt, kommt das Glück«, sagt ein japanisches Sprichwort. Ständig sind wir auf der Suche nach guten Gefühlen. Zuhause genauso wie in der Arbeit. Auch in einer Kaufsituation entscheiden wir uns erst wirklich für oder gegen etwas, wenn wir »ein gutes Gefühl« dabei haben. Wer in positiven Gefühlen badet und gut gestimmt ist, kauft bestimmt. Dem Menschen hingegen, der in schlechter Stimmung ist, dem kann man nichts verkaufen! Es sein denn, er will seinen Frust im Kaufrausch ertränken.

Die Überwindung negativer Gefühle – keine Angst oder Sorgen mehr haben zu müssen, weil das glückliche Ende naht – ist unser ultimatives Ziel. Unser Organismus will immer hin zum guten Ergebnis, manchmal direkt über die Suche nach dem Glück und manchmal indirekt über das Vermeiden des Schlechten. Die Medien leben ganz gut von diesem Phänomen. »Only bad news are good news«, heißt es dort. Die schlechte Nachricht verursacht – wenn sie uns nicht selbst betrifft – den gleichen Nervenkitzel, den auch Schaulustige verspüren: Wir waren nahe dran, aber es ist uns nichts passiert. Wir sind noch mal davongekommen.

Alle gegensätzlichen Gefühle wie die Hassliebe, die Schadenfreude oder die Freudenträne haben eben auch eine positive Komponente: Die kleine Freude, der großen Angst zu trotzen oder die Seligkeit, dem Negativen (wieder einmal) entkommen zu sein. Selbst derjenige, der gerne Horrorgeschichten erzählt, erzielt einen Nutzen: Er labt sich an dem Grausen, das seinem Gegenüber ins Gesicht geschrieben steht. Gottseidank wird allerdings den Jammerern und Nörglern immer weniger zugehört. Wer will sich schon gern von deren schlechter Energie anstecken und herunterziehen lassen?

Die Amygdala: unser Gefahrenradar

Haben wir Angst, so war in unserem Hirn die Amygdala in Aktion. Sie untersucht alle Ereignisse, die auf uns einwirken, höchst wachsam auf emotional wichtige Faktoren. Sie ist unser Frühwarnsystem, unser neuronales Radar für bedrohliche Situationen und potentielle Gefahren. Sie registriert jede Bewegung und hört das schier unhörbare Rascheln im Gebüsch. Sie interpretiert die Bedeutung nonverbaler Mitteilungen und jede Veränderung in der Stimme. Sie lässt uns automatisch der Blickrichtung anderer Menschen folgen. Sie sucht nach freundlichen Gesten und finsternen Gestalten. Sie sondiert unaufhörlich die Mimik des Gegenübers und decodiert vermeintliche Absichten. Denn jede Stimmungsschwankung macht sich mehr oder weniger hauchzart im Muskelenspiel unseres Gesichts bemerkbar.

Wer sich mit der Amygdala seines Gesprächs-

partners anfreunden möchte, dem sei vor allem eines empfohlen: positive Authentizität. Ein Lügner beispielsweise reagiert mit seinem emotionalen Ausdruck um etwa zwei Zehntel Sekunden langsamer – er muss diesen ja zunächst noch »denken«. Diese Verzögerung verrät die Absicht. Aus dem gleichen Grund funktioniert auch die von manchen Trainern so heiß gepriesene bewusst herbeigeführte Imitation (Einnehmen der gleichen Sitzhaltung etc.) nicht wirklich.

Eine gut trainierte Amygdala schöpft rechtzeitig Verdacht. Sie entlarvt Falschheit und Manipulation. Sie spürt Bedrohungen kommen und sorgt blitzschnell für die passende Reaktion: panikartige Flucht, dosierter Angriff oder atemloses Erstarren. All dies wird unterhalb der Wahrnehmungsschwelle unseres Bewusstseins mithilfe der Stresshormone Kortisol und Noradrenalin erledigt. Wir spüren nur das Ergebnis: Angst oder Furcht, Zorn oder Wut, Zögern und Zagen – je nachdem.

Angst lähmt und macht dumm

Angst kommt in vielen Schattierungen daher. Sie kann eine freundliche Warnerin sein, die uns schützt. Sie kann uns kurzzeitig aus der Reserve locken und zu Höchstleistungen führen. Doch sie paralyisiert auch und zerstört. Dauerangst versetzt den Körper in permanente Alarmbereitschaft, sie mindert seine Leistungskraft und ruiniert unsere Gesundheit. Andauernde Misstimmung sabotiert die Fähigkeit des Gehirns, sein Bestes zu geben. Autoritätsangst und »Heuschreckenalarm« lässt Mitarbeiter wie gelähmt am unteren Ende ihrer Möglichkeiten zurück. Und übellaunige, einschüchternde, herumkommandierende, machtbesessene, pathologische Manager stellen eine permanente Bedrohung dar.

In solchen Situationen fährt die Amygdala den Denkapparat herunter und stellt auf ein simples Notfall-Programm: abhauen, draufhauen oder totstellen. In den Zeiten der Industriegesellschaft führte ein Klima der Angst bisweilen noch zum Erfolg, da dort die Arbeiter nicht denken, sondern nur »spüren« mussten. Untergebene allerdings, die wie einst Charlie Chaplin in seinem Film *Moderne Zeiten* immer an den gleichen Schrauben drehen, können Unternehmen heute kaum mehr gebrauchen. Simple Produktionsleistungen sind für immer an die Schwellenländer verloren. Hände sind in fast allen Ländern billiger zu bekommen.

Kopfarbeiter stehen im Zentrum der voranschreitenden Wissensökonomie. Kreativität ist die Schlüsselressource der Zukunft. Unsere Stärke ist das geistige Know-how. In wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaften ist ein engagierter, situativer, flexibler und hochwertiger Output gefragt. Zwischen den Synapsen, den neuronalen Verbindungsstellen muss es also verstopfungs-

frei fließen. Will heißen: Kopfarbeiter brauchen freundliche und inspirierende Chefs. Nur dann können und wollen sie ihr intellektuelles Potenzial dem Unternehmen voll und ganz zur Verfügung stellen.

Zuckerbrot ist besser als Peitsche

Freundlichkeit als Führungstugend bewirkt weit mehr als Drohungen und Aggression. »Je größer die Angst, desto stärker ist die kognitive Leistungsfähigkeit des Gehirns in Mitleidenschaft gezogen. In diesem Zustand mentalen Elends nehmen ziellose Gedanken unsere Aufmerksamkeit in Beschlag«, schreibt Daniel Goleman in seinem Buch *Soziale Intelligenz*. Nichts ist furchtbarer, als seine eigene Fantasie damit zu beschäftigen, sich das Furchtbare auszumalen.

Es ist vor allem die Angst, die aus den Unternehmen verschwinden muss. Sie ist der größte Leistungskiller. So führt Angst am Arbeitsplatz zu Minderleistungen, zu destruktivem Handeln und schließlich in die Resignation. Dies drückt sich meist in der Weise aus, dass die Mitarbeiter kaum bereit sind, offen ihre Meinung zu sagen, neue Ideen einzubringen, kooperativ zusammenzuarbeiten, neue Herausforderungen anzunehmen oder die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern. Sie begeben sich zunächst in den Zustand des angepassten Ja-Sagens, dann in die freizeitorientierte Schonhaltung, dann in die innere Kündigung und schließlich in die Sabotage.

Wer Angst hat, reduziert seine Lernfähigkeit und macht Fehler. Eine übernervöse Amygdala beizeiten zu besänftigen, kann demnach sehr zielführend sein. Es scheint, dass schon das Benennen von Störungen und das Reden über Probleme sie wieder beruhigt. Denn dies zeigt ihr, dass wir drohende Gefahren wahrgenommen haben. In einer Mitarbeiter-Chef-Beziehung bedeutet dies, öfter miteinander von Angesicht zu Angesicht zu reden, vor allem dann, wenn es etwas zu klären gibt. Erst, wenn wieder alles im Reinen ist, können wir zur Hochform zurückfinden.

Verhaltensänderungen lassen sich auf zwei Weisen herbeiführen: Wird ein Verhalten belohnt, wiederholen wir es. Wird ein Verhalten bestraft, vermeiden wir es. Harte Vorgesetzte setzen leider fast ausschließlich die zweite Form der Verstärkung ein: Sie suchen mit der Akribie eines Kammerjägers nach Fehlverhalten und ahnden es hart, um es auszumerzen. So wird der Mitarbeiter sein Verhalten gezwungenermaßen verändern, aber nur gerade soweit, um sich Leiden zu ersparen. Unternehmen erlangen auf diese Weise

höchstens Mittelmäßigkeit. Nur: Mittelmäßigkeit ist vom Aussterben bedroht. Denn mittelmäßige Leistungen will niemand mehr kaufen.

Zum »lachenden« Unternehmen werden

Der größte Wunsch der Mitarbeiter an ihre Führungskraft? Mehr Lob! Wer nicht loben kann, wird feststellen, dass es in seinem Unternehmen bald keine lobenswerten Leistungen mehr gibt. Ein auf Menschlichkeit, Vertrauen und Offenheit, Wertschätzung und Anerkennung aufbauendes »lachendes« Betriebsklima entspringt keinem sozialromantischen Kuschelkurs, sondern vielmehr einem betriebswirtschaftlichen Kalkül. So gibt es inzwischen eine ganze Reihe von Untersuchungen, die zeigen, dass Geschäftserfolg und eine positive Unternehmenskultur korrelieren.

Eine groß angelegte Studie der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung *Deep White* ergab: Visionär auf die Zukunft ausgerichtete Enthusiasten sind Treiber des unternehmerischen Erfolgs, ein performance-orientierter Zahlenmensch hingegen ist ein Erfolgskiller. Letzterer wird als Machtmensch definiert, der Druck macht, extrem strukturierte Arbeitsabläufe vorgibt, penibel Ergebnisse mit gesetzten Zielen vergleicht und Fehler nicht zulässt. Der Erfolgstreiber hingegen schafft ein gesundes Arbeitsumfeld, fördert seine Mitarbeiter, anerkennt Leistungen, setzt auf Fairness, Kommunikation und Innovation. Mit anderen Worten: Er sorgt für eine »lachende« Unternehmenskultur.

Lachende Unternehmen haben die Nase vorn. Sie sind resultate-orientiert, schwingen positiv und verfolgen Gewinner-Strategien. Solche Unternehmen sind kein Schlaraffenland. Sie bieten ihren Mitarbeitern vielmehr ständig neue Herausforderungen – im Kern ihrer Talente und auf Wollen-Basis. Dort finden wir ein hohes Leistungsniveau, ein gut gelauntes Miteinander, eine von Vertrauen getragene offene und ehrliche Hin-und-Her-Kommunikation, gegenseitige Wertschätzung sowie vielfältige Anerkennung. Und Siegertypen, voller Stolz auf Höchstleistungen und Spitzenergebnisse.

In lachenden Unternehmen herrscht Spaßgesumme, ein Treibhausklima für Glanzleistungen und ein Biotop für gute Ideen. Lachende Unternehmen ziehen die Besten wie magisch an. Sie legen damit eine perfekte Basis für Top-Performance und wirtschaftlichen Erfolg. Bei solchen Unternehmen kaufen Kunden gerne immer wieder ein. Und erzählen der ganzen Welt davon. ■