



Herbert Bader

Dipl.-Ing. Dr. techn.;
Jahrgang 1926;
Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz;
1957 Promotion an der TU Graz;
seit 2000 als Berater in eigener Unternehmensberatung mit Schwerpunkt
„Einzelcoaching von Führungskräften“

Gehirnmanagement – die neue Herausforderung (Teil 1)

Gehirnmanagement. Wieder eine neue Wortschöpfung der Wissenschaft?

Sie wurde von Prof. Dr. Kasimir M. Magyar geprägt und bringt zum Ausdruck, dass unser Gehirn und seine Strukturen formbar, lenkbar und trainierbar sind. Bei allen bedeutenden Prozessen des Privat- und des Berufslebens, in denen menschliches Verhalten zum Tragen kommt, spielen das Gehirn und seine Strukturen eine ganz wesentliche Rolle. Wenn wir praktisch anwendbare Kenntnisse über unser wichtigstes, zugleich aber kompliziertestes Organ besitzen, bedeutet das, dass wir die Unterschiede bezüglich der Gehirnstrukturen von Mensch zu Mensch sowohl kennen und verstehen als auch akzeptieren. Damit können wir diese für unsere private und berufliche Tätigkeit wirkungsvoll einsetzen.

In jeder unserer Gehirnzellen stecken das genetische Erbe und die Einflüsse von Erziehung, Ausbildung und sozialem Umfeld. Das führt dazu, dass jeder von uns die Welt ein wenig anders sieht als

alle anderen Menschen. Jeder Mensch hat seine eigenen Denk- und Verhaltensweisen. Davon hängt ab, wie er an Probleme herangeht, Aufgaben meistert und wie er sich in der menschlichen Gesellschaft zurechtfindet. Und überhaupt: welche Werte für ihn von Bedeutung sind.

Die wesentliche Voraussetzung für ein kontrolliertes Gehirnmanagement ist die Auseinandersetzung mit dem menschlichen Gehirn.

Diese Auseinandersetzung führt – unter anderem – zu einer verbesserten Selbsterkenntnis und zur genaueren Einschätzung der eigenen Stärken. Darüber hinaus schafft sie ein tieferes Verständnis für die sehr unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen unserer Mitmenschen.

Kasimir M. Magyar erklärt zum wichtigsten Ziel des Gehirnmanagements das Komplementaritäts- und Synergiestreben, denn persönlicher Erfolg und persönliches Glück hängen ebenso von gegen- bzw. wechselseitiger Ergänzung ab wie unternehmerischer Erfolg.

Warum sind Menschen, die nach Komplementarität und Synergien streben, so erfolgreich?

Die Antwort liegt in uns selbst. „Die meisten Menschen sind eine Mischung aus besonderen Stärken und Schwächen. Entsprechend unvollkommen sind die Resultate, die wir alleine aus eigener Kraft erreichen.“

Doch können wir diese Unvollkommenheit überwinden, indem wir unsere Stärken mit den Stärken anderer kombinieren. Wir müssen also aufeinander zugehen, unsere Stärken polen, um die Defizite des einen durch die Stärken des anderen zu kompensieren. Eine solche Komplementarität gilt es in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens herzustellen.“

Komplementarität entsteht also dort, wo unterschiedliche Neigungen, Stärken und Kompetenzen einander befruchten.

Der wirkungsvollste Einsatz des Gehirnmanagements besteht also darin, eigene

Stärken mit den Stärken anderer zu verbinden. Es gibt kaum eine bessere Möglichkeit zur Förderung dieses Ziels als die konsequente Orientierung an den Stärken und die bewusste Auseinandersetzung mit den Schwächen.

Positive Stimmung und schöpferische Ideen sind Grundlagen von Innovationen und somit für den Unternehmenserfolg verantwortlich. Sie entstehen im Kopf. Wer die eigenen Gehirnvorgänge und auch jene seiner Mitmenschen beeinflussen und gestalten will, muss praktisch anwendbare Kenntnisse der Gehirnfunktionen besitzen. Wer positive Stimmung erzeugen, das Ambiente pflegen und die kreativen Kräfte der Fantasie zielbewusst fördern will, der muss laut Kasimir M. Magyar Gehirnmanagement betreiben.

Fitness ist ein Schlagwort unserer Zeit. Die Mehrzahl der Menschen versucht, den Körper fit zu halten. Aber das Gehirn wird in den meisten Fällen vergessen. Wir alle tun etwas für unsere allgemeine Aus- und Weiterbildung. Sich ein fundiertes Wissen über das wichtigste Organ anzueignen und es dementsprechend zu schulen und zu trainieren, versuchen leider noch die wenigsten.

Umfangreiche Beobachtungen an Tieren haben gezeigt, dass Teile des Gehirns an Größe zunehmen, wenn sie regelmäßig angeregt werden. Auch bei den Menschen wurde entdeckt, dass die Zellkörper häufig aktivierter Neuronen anschwellen. Im Laufe des menschlichen Lebens nimmt die Zahl der funktionellen Vernetzung der Nervenzellen immer weiter zu. Will man bis ins hohe Alter geistig leistungsfähig bleiben, muss das Gehirn ständig gefordert werden. Nur gezieltes und regelmäßiges Training erhält die Leistungsfähigkeit.

Daher mein Aufruf an alle: Trainieren wir nicht nur unsere Muskeln, sondern auch unser Gehirn. Und seien wir nicht nur Gedächtnisbesitzer, sondern lasst uns aktive Gedächtnisbenutzer werden!

Global betrachtet besteht unser Hirn aus zwei asymmetrischen Hälften, den sogenannten linken und rechten Hemisphären.

Es war der amerikanische Neurologe ROGER WOLCOTT SPERRY, dem wichtige Erkenntnisse über die unterschiedlichen Funktionen der beiden Hirnhälften gelangen. Mit seinen wissenschaftlichen Tests erbrachte er den Beweis, dass die beiden Hemisphären unterschiedliche Spezialisierungen haben. Der bedeutendste Unterschied zwischen der **rechten** und der **linken** Hirnhälfte besteht in den verschiedenen Schwerpunktbildungen. Jede bewirkt eine besondere Art des Denkens und beeinflusst daher unser gedankliches Verhalten sehr differenziert.

Die **linke** Gehirnhälfte kontrolliert und steuert die rechte Körperseite. Sie beherbergt die Sprachzentren und somit die Fähigkeit, Worte und Sätze zu formulieren, grammatikalische Zusammenhänge zu erfassen und gehörte wie geschriebene Sprache zu verstehen.

Sie ist auch der Sitz unserer rationalen Fähigkeiten und liebt Zahlen, Statistiken und Balkendiagramme. Sie liest Texte, arbeitet analytisch und logisch. Wie in einem Puzzle setzt sie die Bilder aus den einzelnen Bildteilen zusammen. Sie sieht zuerst die Bäume und dann erst den Wald.

Die **rechte** Gehirnhälfte wiederum kontrolliert die linke Körperseite. Sie ist zuständig für die musischen Fähigkeiten des Menschen, arbeitet eher ganzheitlich und bedient sich vor allem der Fantasie. Sie sieht zuerst den Wald und vielleicht dann erst die einzelnen Bäume. Die rechte Hemisphäre ist der Sitz unserer **emotionalen** und **kreativen** Fähigkeiten sowie der räumlichen Vorstellungen. Hier spielen Intuition und Gefühl eine ganz wesentliche Rolle.

Das Geheimnis unseres Gehirns liegt in der **raffinierten Verknüpfung der Neuronen**. Was immer wir sehen oder hören,

wird bewirkt durch das Zusammenspiel bestimmter Nervenzellverbände. Heute wissen wir, dass diese Verknüpfungen nicht fertig vorgegeben sind. Sie sind das Resultat eines **lebenslänglichen** Lernprozesses, der in einer Wechselwirkung zwischen Gehirn und unserer Umwelt abläuft.

Je mehr wir daher das Gehirn beschäftigen und fordern, desto zahlreicher und vielfältiger werden diese Verknüpfungen. Nur dadurch steigt die Leistungsfähigkeit unseres Gehirns. Daher ist auch der Intelligenzquotient „IQ“ nicht durch die Anzahl der Neuronen bestimmt, sondern eine Funktion der Anzahl der Verknüpfungen.

Das **Limbische System** ist unser emotionales, kreativ-intuitives Gehirn. Es besteht aus sieben Gehirnteilen, wobei hier nur die wichtigsten Funktionen kurz zusammenfasst werden:

1. Das Limbische System ist unser emotionales, kreativ-intuitives Gehirn und damit das eigentliche Gefühls- und Gemütszentrum des Menschen.
2. Das Limbische System ist Hauptsitz und Drehscheibe des Drogen- und Suchtverhaltens.
3. Das Limbische System entscheidet, was unsere Aufmerksamkeit verdient und was wir ignorieren sollen. Aus der Flut der Reize, die unaufhörlich auf uns einströmen, wählt es jene aus, die für uns von Bedeutung sind. In diesem Sinne sprechen wir auch von unserem „Informationsfilter“.
4. Das Limbische System ist – last, but not least – unsere Lustzentrale.

Im Limbischen System entstehen die Neigungen und das Verlangen nach etwas, was uns Freude bereitet: das Bedürfnis nach dem, was man gerne hat und ein Gefühl des Wohlbehagens und Wohlgefallens erzeugt.

Wir wiederholen ja, wenn immer möglich, alles, was uns ein angenehmes Gefühl verschafft, was allgemeine Anerkennung findet. Auf der Gegenseite wiederholen wir **keinesfalls freiwillig**, was uns ein unangenehmes Gefühl bereitet!

Wir leben in einer Welt, in der die linkshemisphärischen, d.h. **rationalen, analytischen, logischen** und **quantitativen** Fähigkeiten dominieren. Dagegen ist der Mangel an rechtshemisphärischen, namentlich sozialen, emotionalen, **kreativen** und **kommunikativen** Fähigkeiten, sehr bedeutend. Das betrifft vor allem unsere Gesellschaft, die Gesamtwirtschaft und insbesondere uns Männer. Leider sind die Defizite an emotionaler und sozialer Kompetenz viel größer, als wir wahrhaben wollen. Glaubt man DANIEL GOLEMAN, dem Verfasser des Weltbestsellers „Emotionale Intelligenz“, so sind diese Defizite „alarmierend!“

Die Anbetung der Ratio gilt als Kennzeichen der Moderne: In unserer Zivilisation wird dem **rational-akademischen Intelligenzquotienten „IQ“** eine wesentlich größere Bedeutung beigemessen als dem **emotionalen Intelligenzquotienten „EQ“!**

Menschen mit einem hohen „klassischen“ Intelligenzquotienten IQ genießen großes Ansehen in unserer Gesellschaft. Dass sie in ihrem Privatleben manchmal erstaunlich schlecht zurechtkommen, wird übergangen. Der IQ genießt nun einmal ein ungleich höheres Ansehen als der EQ.

Anders als der rationale Intelligenzquotient IQ, der seit fast hundert Jahren an Hunderttausenden untersucht wurde, ist die **emotionale Intelligenz**, der so genannte EQ, ein **neues** wissenschaftliches Konzept. Während vom IQ behauptet wird, dass sich durch Erfahrung oder Schulung – weil durch die vererbten Gene bestimmt – nicht viel an ihm ändern lasse, sind DANIEL GOLEMAN und andere bekannte Psychologen davon

überzeugt, dass die wichtigsten **emotionalen** Fähigkeiten und Kompetenzen vor allem in den ersten 5 Lebensjahren erlernbar, aber auch im Erwachsenenalter noch formbar sind.

Noch kann niemand genau sagen, in welchem Umfang die emotionale Intelligenz für den unterschiedlichen Lebenserfolg der Menschen verantwortlich ist. Nach den derzeit vorliegenden Forschungsergebnissen ist der Einfluss des EQ aber mindestens so groß, wenn nicht sogar größer als derjenige des IQ!

Was heißt nun „EQ“ oder, wie man auch sagt, „Intelligenz der Gefühle“? Die emotionale Intelligenz umfasst ein ganzes Bündel von Fähigkeiten. Zu ihnen gehören:

1. die Fähigkeit, **eigene** Gefühle wahrzunehmen, diese nicht zu unterdrücken, sondern sie ernst zu nehmen und auch zu zeigen (Selbstwahrnehmung);
2. die Fähigkeit, die Gefühle zu kontrollieren, denn unkontrollierte Emotionen beeinträchtigen den Verstand (Selbstkontrolle);
3. die Fähigkeit, „neutral-emotionale Überfälle“ zu erkennen und gewisse Impulse zu unterdrücken (Selbstbeherrschung);
4. die Fähigkeit, die Gefühle anderer Menschen zu erkennen, zu verstehen und auf sie einzugehen (Einfühlungsvermögen).
Das Unvermögen, die Gefühle anderer wahrzunehmen, bezeichnet Daniel Goleman als einen der größten Mängel an emotionaler Intelligenz und ein tragisches Defizit an Menschlichkeit;
5. die Fähigkeit, Demotivation zu verhindern und sich selbst zu motivieren (Selbstmotivation);

6. die Fähigkeit, bei anderen Menschen zu erkennen, was sie motiviert oder demotiviert, warum und wie sie arbeiten (Fremdmotivation);
7. Die Fähigkeit, bei Enttäuschungen weiterzumachen um zu verhindern, dass Trübsal die Denkfähigkeit raubt;
8. die Fähigkeit, in gemeinsamer Aktivität die eigenen Bedürfnisse mit jenen anderer abzustimmen (Kooperationsbereitschaft) etc.

Die emotionale Intelligenz ist eine „**übergeordnete** Fähigkeit“, die sich fördernd oder behindernd auf alle anderen Fähigkeiten auswirkt.

Welchen Einfluss haben die emotionalen Defizite auf die Wirtschaft?

Ein wesentlicher Trend in unserer Wirtschaft ist das gesteigerte Kostenbewusstsein und die prinzipielle Spargesinnung. Unsere Manager haben genug Können und Erfahrung, um technische Produktionen und Arbeitsabläufe zu niedrigsten Kosten zu organisieren und durchzuführen.

Interessanterweise kümmert sich aber kaum ein Manager um die in der Regel sehr hohen, aber zugegebenermaßen leider sehr schwer messbaren Mehraufwendungen, die durch „emotionale Defizite“ und die weit verbreitete „emotionale Unbildung“ in den Unternehmen entstehen.

Die Kostenwirksamkeit des „ Mangels an emotionaler Intelligenz am Arbeitsplatz“ beschreibt Daniel Goleman mit folgenden Worten:

„Für das Defizit an emotionaler Intelligenz am Arbeitsplatz muss unausweichlich ein Preis bezahlt werden. Und wenn dieser in die Höhe schnellte, können auch Unternehmen abstürzen und zugrunde gehen!“

Dieses Thema ist sowohl in der Begründung als auch in der möglichen Auswirkung eine **neue** Erkenntnis für die Wirtschaft. Auch wenn sich mancher Manager nur schwer mit diesem Themenbe-

reich anfreunden wird können, sollte es Alle, die in der Wirtschaft mit Führungsfunktionen zu tun haben, anregen, sich **ernsthaft** damit zu befassen.

Wann immer Menschen zusammenkommen, um an einem gemeinsamen Projekt zu arbeiten, hat diese Gruppe einen realen Gruppen-Intelligenzquotienten. Dieser entspricht der Resultierenden aus den Talenten und Fähigkeiten der Beteiligten. Es hängt dann von der Höhe dieses Gruppen-Intelligenzquotienten ab, wie gut die gemeinsame Aufgabe gelöst wird.

Entscheidend für die Leistung ist nicht die „rationale“, sondern die „emotionale“ Intelligenz, denn maßgebend für eine hohe Gruppenleistung ist die „**soziale Harmonie**“ der Gruppe – sprich: ihr „EQ“.

Herrscht Harmonie, kann eine Gruppe aus den Fähigkeiten ihrer kreativsten und talentiertesten Mitglieder den größtmöglichen Nutzen ziehen.

Daraus ergibt sich auch die große Bedeutung eines „Betriebsklimas mit vertrauensfördernder Atmosphäre“ für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Dies gilt für jede Gruppe, unabhängig von ihrer Größe und ob es sich um Aufgaben in der Entwicklung, Produktion oder Verwaltung handelt.

In Zukunft kommt den grundlegenden Fähigkeiten der Emotionalen Intelligenz in der Wirtschaft immer größere Bedeutung zu: Im Teamwork, in der Zusammenarbeit und in der Motivierung der Mitarbeiter mehr zu lernen, damit sie bessere Leistungen erbringen.

Da auf Wissen basierende Dienstleistungen und geistiges Kapital für die Unternehmen immer wichtiger werden, kann eine verbesserte Zusammenarbeit erheblich dazu beitragen, geistiges Kapital zu mobilisieren und damit dem Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Um in Zukunft erfolgreich zu sein, werden die Unternehmen gut daran tun, ihre kollektive, emotionale Intelligenz wesentlich zu steigern.

Was ist unter „emotionaler Unbildung“ zu verstehen?

Aus umfangreichen internationalen Untersuchungen von Psychologen und Sozialforschern ergibt sich übereinstimmend, dass bestimmte schwerwiegende Probleme in unserer Gesellschaft auf verschiedene Defizite an emotionalen und sozialen Kompetenzen beruhen.

Aus denselben Quellen stammt auch die übereinstimmende Erkenntnis, dass sich diese Kompetenzen in den ersten 5 Lebensjahren durch unzählige kleine und große, aufbauende Gesten zwischen Mutter und Kind entwickeln.

Wenn aus Gründen der finanziellen Bedrängnis einer Familie beide Elternteile arbeiten gehen müssen und in den langen Stunden, die diese außer Haus sind, die Kinder entweder sich selbst oder dem Fernseher als Babysitter überlassen sind, oder in irgendeiner Tagesbetreuungsorganisation abgegeben werden, gehen die unzähligen aufbauenden Gesten zwischen Mutter und Kind, durch die emotionale Kompetenzen entstehen, immer mehr verloren.

Im Prinzip gilt dasselbe auch bei den heutzutage vermehrt auftretenden Ein-Eltern-Familien.

In allen diesen Fällen schafft es die Familie nicht mehr, den Kindern durch die Vermittlung von emotionalen Kompetenzen ein solides Fundament für das Leben mitzugeben. Dieses Fehlen der emotionalen Kompetenzen nennt Daniel Goleman „emotionale Unbildung“.

Auch die Erzieher in den Volks- und Mittelschulen – schon seit längerem beunruhigt über die nachlassenden Leistungen im Rechnen und Lesen – erkennen jetzt bereits das neue, alarmierende Defizit in Form der „emotionalen Unbildung“. Bisher wird dieses besorgniserregende Defizit in den Lehrplänen der Volks- und Mittelschulen nicht angesprochen.

Das private und berufliche Leben des modernen Menschen ist geprägt durch die emotionsfeindliche Kultur unserer Zivilisation. Obwohl es keinen Men-

schen gibt, der ohne Gefühl auskommt, gehört es in unserer heutigen Gesellschaft und insbesondere in der Wirtschaft bedauerlicherweise immer noch zum guten Ton, **keine Gefühle zu haben** oder zumindest **keine zu zeigen**. Führungskräfte, die öffentlich zu ihren Emotionen stehen, laufen Gefahr, als führungsschwach bezeichnet zu werden. Daniel Goleman bezeichnet den erfolgreichen „Umgang mit den Emotionen anderer“ als „die hohe Kunst der Beziehungen“, denn dies setzt voraus, dass auch die emotionalen Fähigkeiten „Selbstbeherrschung und Einfühlungsvermögen (Empathie)“ erfolgreich angewandt wurden. Auf dieser Grundlage reift das, was man Menschenkenntnis nennt.

Die Wirtschaft hat im Laufe der letzten Jahrzehnte einen wesentlichen Wandel mitgemacht, wobei sich gleichzeitig auch die „emotionale“ Landschaft entsprechend gewandelt hat. Eine neue Wettbewerbsrealität legt großen Wert auf die emotionale Intelligenz am Arbeitsplatz und auf dem Markt. Auch wurde seit den 80er Jahren die starre Unternehmenshierarchie unter dem doppelten Druck der Globalisierung und der Informationstechnologie aufgeweicht. Der Manager als Einzelkämpfer steht nun als Symbol für die Vergangenheit der Unternehmen, in der Zukunft ist es der „Virtuose an **interpersonalen Fähigkeiten**“.

Führung bedeutet nicht Herrschaft, sondern die Kunst, Menschen dazu zu bringen, dass sie für ein gemeinsames Ziel arbeiten.

Unternehmer und Führungskräfte sollten erkennen, wie vorteilhaft es sich auf die Arbeit auswirkt:

- wenn sie in den grundlegenden emotionalen Kompetenzen bewandert sind
- wenn sie auf die Gefühle derer, mit denen sie es zu tun haben, eingestimmt sind
- wenn sie mit ihren sozialen und emotionalen Fähigkeiten gute zwischenmenschliche Beziehungen gestalten
- wenn sie andere Menschen mobilisieren und inspirieren, gute freundschaftliche Beziehungen aufzubauen und eine entspannte Atmosphäre zu schaffen.

Fortsetzung folgt im nächsten Heft!