

*„Wege finden, die den Menschen Veränderungen einfacher machen.“*

Interview mit Karin Allport zum Thema Neuroleadership



**Gerdt Rohrbach:** Frau Allport, wir kennen uns ja seit dem Jahr 1998, als Sie mich in Ihr Team bei der Standortzusammenlegung der Raffineriestandorte von bayernoil geholt haben. Können Sie unseren Zuhörern ganz kurz etwas aus Ihrem Arbeitsleben erzählen?

**Karin Allport:** Ich verkürze das mal auf den Teil meiner Tätigkeit, die Beratung umfasst. 1979 bin ich von Toronto nach New York umgesiedelt und habe zuerst klassische Unternehmensberatung gemacht, Strategie, Personalplanung, Entlohnungssysteme usw.

Mit der Zeit habe ich mich dann zunehmend für das Thema Veränderung interessiert. Die ersten Ansätze liefen unter Organizational Culture, was sich dann zu dem globaleren Change Management entwickelte. Das hat mich veranlasst, mit Mitte 30 noch einmal an die Columbia Universität zu gehen, um ein MA in Organizational Change & Consultation zu erwerben. Seit dieser Zeit – etwa 30 Jahre – sind nun meine Beratungsschwerpunkte Change und Leadership. Vor allem bei Leadership gibt es immer mal wieder neue Ansätze, von denen nicht alle Substanz haben, und somit ist es legitim zu fragen, welchen Beitrag die Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Themen Change und Leadership haben.

**Gerdt Rohrbach:** Wo in der modernen Hirnforschung sehen Sie Ergebnisse, die wirklich substanzvoll für Führungskräfte sind?

**Karin Allport:** Eine Sache, die ich persönlich faszinierend finde, ist die Erkenntnis, dass das Gehirn ist, wie man es benutzt. Das war für mich neu. Das heißt wenn man das Gehirn fordert – sowohl was Informationsverarbei-

tung als auch was Denken betrifft – so kann man erwarten, dass es leistungsfähig ist und bleibt. Weiterhin heißt es unter Gehirnforschern, dass das Gehirn zum Problemlösen gemacht ist und so unser physisches und soziales Überleben garantieren soll. Wenn ich das auf Mitarbeiter übertrage, die hauptsächlich Routinearbeiten erledigen und viel von ihrer Zeit vor Bildschirmen sitzen, ist das nicht die beste Nutzung des Gehirns. Andererseits braucht das Gehirn bei Nichtroutine-Tätigkeiten sehr viel Energie, weshalb Denken eine anspruchsvolle Tätigkeit ist und das Gehirn Routinen mag. Man muss da einiges gegeneinander abwägen, wobei zusätzlich Persön-

*„Das Gehirn ist, wie man es benutzt. Das heißt wenn man das Gehirn fordert, so kann man erwarten, dass es leistungsfähig ist und bleibt.“*

**Karin Allport**

lichkeit, Bildung, Fähigkeiten und ähnliche Faktoren mitbetrachtet werden müssen. Das besitzt Relevanz dafür, wie man Arbeit im Unternehmen gestaltet.



Das zweite, was ich interessant finde, ist der Aspekt, dass das Gehirn ein soziales Gebilde ist. Das heißt, wir brauchen die Anderen, die Gesellschaft – da liegt unsere Sicherheit und das ist der Stand unserer bisherigen sozialen Entwicklung. Außerdem lernen wir besser mit und von anderen. Hier kommt im Zusammenhang mit den sich verändernden Altersstrukturen auch ein wichtiger Beitrag aus der Gehirnforschung. Dr. Martin Korte, TU Braunschweig, mit dem wir zusammenarbeiten und der u.a. im Bereich alternde Gehirne forscht, ist der Meinung, dass ältere Mitarbeiter besser von Älteren lernen, weil ältere Gehirne anders lernen als junge. Das heißt, die Information muss anders verarbeitet werden. Möchte ich also älteren Mitarbeitern

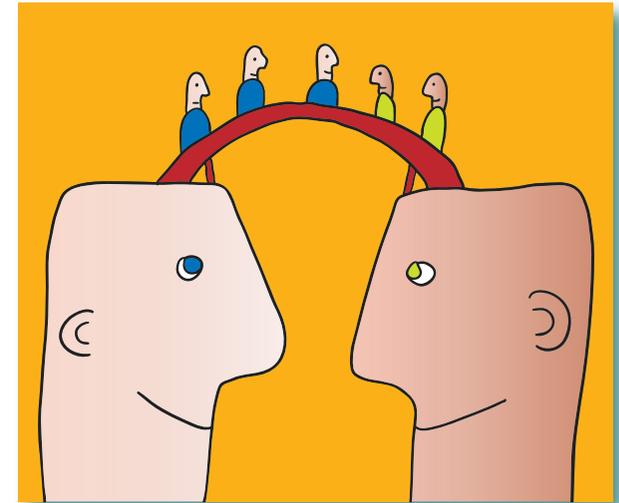
*„Das Gehirn ist ein soziales Gebilde. Wir brauchen die Anderen, die Gesellschaft – da liegt unsere Sicherheit und das ist der Stand unserer bisherigen sozialen Entwicklung.“*

Karin Allport

die neuen digitalen Medien nahe bringen, wie z. B. eine reverse mentoring Initiative der Telekom es versucht, so kann es sein, dass es mit einem älteren Mitarbeiter leichter gelingt als mit einem jungen digital native. Da ist

die Kommunikation und damit das Lernen schwieriger. Natürlich hat das auch Bedeutung für die Zusammensetzung in Trainings. Lernen ist insgesamt ein wichtiger und viel erforschter Bereich der sozialen Neurowissenschaften, auf den ich hier nicht näher eingehen möchte, der uns aber beschäftigen sollte, denn im Grunde ist ja jede Veränderung, die wir von Mitarbeitern verlangen, und jede neue Fähigkeit, die sie entwickeln müssen, mit Lernen verbunden.

Eine dritte interessante Erkenntnis ist für mich die Wichtigkeit von Emotionen. Dies betrifft vorzüglich das Thema Veränderung, sowohl auf der persönlichen Ebene wie in Unternehmen. Zahlen und Fakten, wie sie das Management immer anführt, interessieren das Gehirn relativ wenig. Sie werden kognitiv in einem Arbeitsspeicher, der sehr begrenzt ist und auch Komplexität nicht sonderlich gut bewältigt, verarbeitet. Um uns mitzureißen, um also Engagement auszulösen, muss ein Thema Emotionen hervorrufen. Es gilt, das Neue in attraktiven Bildern zu vermitteln. In diesem Zusammenhang wird auch immer wieder Story Telling genannt. Unser Gehirn scheint Geschichten zu mögen. Man kann das ja auch bei sich selber feststellen: Man behält etwas sehr viel länger und genauer, wenn jemand Geschichten anstatt bloßer Fakten erzählt. Es ist auch einfach lebendiger und



interessanter für den Zuhörer. Das war auch in „lernenden Organisationen“ schon Thema.

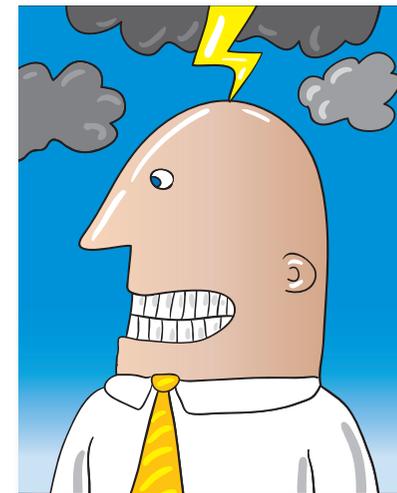
Ich möchte hier noch einmal auf die Begrenzung unseres so genannten Arbeitsgedächtnisses zurückkommen. Dies ist auch für das Thema Multitasking von Bedeutung. Gehirntechnisch können wir das nicht, und wenn wir es doch versuchen, weil es von uns verlangt wird, werden wir besonders fehleranfällig. Früher meinte man, wir könnten sieben Dinge gleichzeitig in unserem Kopf bearbeiten, heute meint man, es sind nicht viel mehr als drei. Ich denke, dem muss man einfach Rechnung tragen, wenn wir Menschen managen oder Seminare und Trainings gestalten.

Hinzukommt, dass das Gehirn versucht, Ordnung zu schaffen, indem es versucht, so schnell wie möglich das Neue mit bereits Vorhandenem zu verbinden – es schafft Assoziationen. Das führt im nächsten Schritt dazu, alles schnell in Routinen zu packen, um eben jenen Arbeitsspeicher freizumachen, denn das Gehirn liebt Routinen. Es liebt Veränderungen zunächst einmal gar nicht, es sei denn, es hört sich interessant an und weckt Neugierde. Das ist eine wichtige Erkenntnis, die den Umgang mit dem, was wir Widerstand nennen in ein neues Licht rückt. Vielleicht ist es ja nur eine ganz natürliche Reaktion unseres Gehirns, der wir einfach Rechnung tragen müssen. Widerstand ist immer ein Thema in Veränderungssituationen und wurde bisher mit Druck und Macht bekämpft. Das wiederum aktiviert häufig einen Angstmechanismus, oder, wie ein Gehirnforscher sagen würde, es aktiviert einen archaischen Schaltkreis, nämlich das Fight-Flight-Freeze-Verhalten.

Vielleicht ein letzter Punkt in diesem Zusammenhang: Gehirnforscher sagen, dass es extrem schwierig ist, vorhandene Muster – also Denkmuster, die zu Handlungen führen, im Englischen „hard wiring“ genannt – zu verändern. Es ist einfacher, neue Muster zu schaffen. Im Grunde genommen wissen wir das, aber wir versuchen es immer wieder auf die harte Weise.

**Gerdt Rohrbach:** Diese Erkenntnisse kenne ich allerdings schon von Frederic Vester. Wenn es nun Veränderungsprozesse zu gestalten gilt, auf welche Eigenarten des Gehirns müssen wir dabei besonders Rücksicht nehmen?

**Karin Allport:** Bei meiner Arbeit mit Veränderungsprozessen war mir immer wichtig, Wege zu finden, die den Menschen die Veränderungen einfacher machten. Das ist auch der Grund, warum ich mich mit den Erkenntnissen der sozialen Neurowissenschaften beschäftige. Meine Hoffnung ist, dass es über das tiefere Verständnis des Gehirns möglich ist, Wege zu finden, weniger Angst und damit weniger Widerstand auszulösen. Ein weiterer Ansatz wäre, mehr über die Strukturen des Gehirns zu wissen, also zu wissen, wie läuft Denken ab? Wie kann man den Leuten helfen, sich schneller anzupassen und auch besser zu lernen? Wie kann ich die Ansagen so gestalten, dass ich die Menschen gewinne und nicht abschrecke? Wie kann ich zum Beispiel ein Coaching, in dem es darum geht, den Menschen neue Einsichten oder Fähigkeiten zu vermitteln, so gestalten, dass die Menschen sich selber helfen können und ihre eigenen Lösungen finden? Vieles, was wir tun, basiert auf einer inneren Haltung, und hierfür ist es erforderlich zu wissen, wie das Gehirn arbeitet. Denn diese innere Haltung



*„Das Gehirn liebt Veränderungen gar nicht, es sei denn, es hört sich interessant an und weckt Neugierde. Widerstand ist immer ein Thema in Veränderungssituationen und wurde bisher mit Druck und Macht bekämpft.“*

**Karin Allport**

ist federführend in unseren Handlungen und da gibt es eben auch Muster, die nicht Erfolg versprechend sind. Die sollte man aufdecken und verändern können. Das Nächste ist, den Leuten das Vertrauen zu vermitteln, dass sie die Fähigkeit, die sie zur Bewältigung von neuen Situationen brauchen, auch entwickeln können. Letztendlich muss eine Führungskraft ein Umfeld schaffen, das

Mitarbeiter ermutigt und befähigt, sich in eine neue Richtung zu bewegen. Das bedeutet allerdings nun wirklich das Ende von „command & control“. Da habe ich die Hoffnung, dass die Neurowissenschaften neue Erkenntnisse beisteuern.

**Gerdt Rohrbach:** Sie sagen, Sie haben die Hoffnung – gibt es auch schon konkrete Antworten?

**Karin Allport:** Es gibt meines Wissens bisher keine durchgängige Anwendung. Es ist ein neues Feld und die Firmen sind zumindest vorsichtig. Ich vermute allerdings auch, dass zu wenige Unternehmen sich bisher damit beschäftigt haben. Ich glaube, dass es ein wichtiges Feld für die Zukunft wird, denn mit zunehmenden Erkenntnissen aus der Wissenschaft wird die Diskrepanz zur Anwendung größer und da stellt sich dann schon die Frage, wenn es bessere Ansätze als bisher gibt, warum nutzen wir sie nicht? Es würde schon viel bringen, wenn man ein neues Bewusstsein für diese Erkenntnisse schaffen würde. Es ist allerdings ein komplexes Feld und verlangt, dass sich Führungskräfte damit auseinandersetzen, anstatt nur auf die schnelle Patentlösung auszuweichen.

Auch wenn wir vielleicht noch nicht den Beweis erbracht haben, dass ein anderer

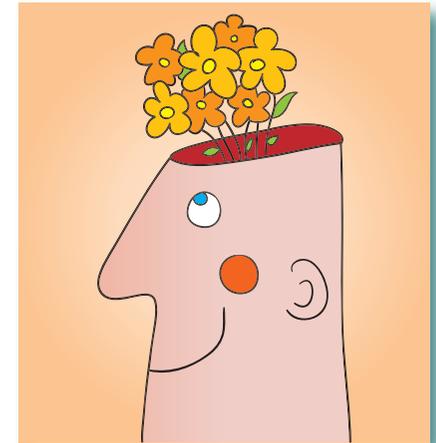
Umgang mit Mitarbeitern Potenzial freisetzt, sagt uns die Gehirnforschung, dass das zumindest möglich ist. Es geht nicht über Druck und Einschüchterung, auch wenn Leute meinen, dass man genau so die Leute zu Leistungen führen kann. Das gelingt nur kurzfristig und ist in Krisensituationen sicher angebracht – langfristig oder als Dauerzustand führt es zu innerer Kündigung, Krankheit oder Burn out.

Auch in Bezug auf den Dauerbrenner Geld und Motivation gibt es interessante Erkenntnisse, z. B. dass man Eigenmotivation – durch Geld zerstören kann. Weiterhin wird bestätigt, dass ab einer bestimmten Schwelle Geld nicht mehr motiviert oder, was Incentivierung betrifft, man nur noch für die Prämie arbeitet.

*„Meine Hoffnung ist, dass es über das tiefere Verständnis des Gehirns möglich ist, Wege zu finden, weniger Angst und damit weniger Widerstand auszulösen.“*

Karin Allport

**Gerdt Rohrbach:** Sie arbeiten ja ebenfalls mit einem Team an diesem Thema: Können Sie uns etwas zu den Menschen in Ihrem Team sagen und zu den Themen, auf die Sie sich fokussiert haben?



**Karin Allport:** Wir beschäftigen uns in einem Team<sup>1)</sup>, das aus einem Neurowissenschaftler, einem Professor für Management und mehreren Praktikern besteht, damit, was wir aus der Forschung in die Bereiche Change und Leadership übertragen können. Das sind momentan die Schwerpunkte, aber wir beschäftigen uns auch mit dem einen oder anderen Unterthema wie zum Beispiel Motivation und Lernen allgemein und spezifisch in Bezug auf ältere Mitarbeiter.

**Gerdt Rohrbach:** Frau Allport, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

Das gesamte Interview kann bei uns als CD (audio) abgerufen werden.

1) Hier erfahren Sie mehr zu diesem Team:

<http://www.hgs-concept-tools.com/hgs/start.php>



**In unserem letzten Quartalsrundschreiben stellte ich eine Antwort auf die Frage in Aussicht, was davon zu halten sei, den freien Willen in Abrede zu stellen.**

Gerade im Kontext der Hirnforschung dachte ich dabei an Forscher wie Benjamin Libet. Er meint herausgefunden zu haben, dass unser Gehirn vor einer bewussten Entscheidung bereits für uns entschieden habe. Das Argument: Schon bevor wir entschieden haben, war eine Erregung des angeblich fürs Entscheiden relevanten Hirnareals zu messen. Hierzu habe ich bei Gerald Hüther ein bemerkenswertes Zitat gefunden. Nachdem Hüther erklärt hat, wie eine anfänglich kognitiv präsentierte Handlung, z. B. eine Schlagausführung beim Golf, internalisiert wird, fährt er fort: „Und das ist auch der Grund, warum man vorher ein Erregungspotential misst. ... Wir reden über den freien Willen im Augenblick. Merken Sie das? Ich kann ja hier nicht ein Rad schlagen und habe gar nicht das Muster parat, das ich brauche. Ich brähe mir den Hals. Also ist jeder, der sagt, das Hirn macht uns unfrei, weil es 300 Millisekunden vorher das Aktionspotential aufbaut, was es braucht, um die Bewegung auszuführen, die ich will. Das ist natürlich ein absoluter Blödsinn, weil das würde ja heißen, dass jemand fordert, dass wir etwas wollen können, was wir noch gar nicht können. Das kann keine Freiheit

sein.“ (Gerald Hüther: Wie man sein Gehirn optimal nützt, Track 7, 5:10' Workshop auf dem Kongress „Die Kraft von Imagination und Visionen“, Heidelberg, Mai 2008. Zu beziehen über Auditorium Netzwerk, Müllheim/Baden.)

**Zur Problematik der Messmethoden von Hirnaktivitäten habe ich noch einen **Lesetipp:****

**Katrin Blawat:** Geistesblitze eines toten Fisches. Ein Neurobiologe warnt vor den verführerischen bunten Bildern der Hirnforschung. In: Süddeutsche Zeitung vom 28. September 2009, S. 18. (Notfalls bei mir abrufen!)



**Hinweis in eigener Sache:**  
**Wir haben Betriebsferien vom 23. Juli bis einschließlich 14. August 2011.**



**MS Management-Service  
 Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
 91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15  
 Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:  
 MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter [info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

Ihr  
**MS Management-Service  
 Dr. Rohrbach**

Gerdt und  
 Susanne  
 Rohrbach



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)