



Referent

Prof. Dr. Gerald Hüther

Hirnforscher, Leiter der Abteilung für neurobiologische Grundlagenforschung
an der Universität Göttingen



Vortrag: Erkenntnisse der Hirnforschung als Rückenstärkung für Wegbereiter einer gesunden und familienfreundlichen Unternehmenskultur

Wer hätte das nicht schon längst geahnt: Der wirtschaftliche Erfolg, die Innovationskraft und das langfristige Überleben moderner Unternehmen hängen nicht nur von ihren Investitionsmitteln, Organisationsstrukturen und der Effizienz der Produktion von Waren oder Dienstleistungen ab, sondern in zumindest ebenso hohem Maß von der Zufriedenheit der Mitarbeiter, ihrem Engagement, ihrer Kreativität, ihrer Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, sich weiterzubilden, mitzudenken und sich einzubringen. All das sind keine Verhaltensweisen, sondern Ausdruck innerer Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen. Sie lassen sich weder durch irgendwelche Vorgaben, Fortbildungsmaßnahmen, Belehrungen oder Appellen noch durch in Aussicht gestellte Belohnungen oder Bestrafungen erzeugen. Haltungen und Einstellungen sind auf einer Metaebene im Frontalhirn verankerte Einstellungen. Wer in seinem Unternehmen gern Mitarbeiter mit solchen positiven Haltungen hätte, muss ihnen Gelegenheit bieten, entsprechend positive Erfahrungen bei ihrer Arbeit in den betreffenden Unternehmen zu machen. Die Mitarbeiter müssten erfahren, dass sie wichtig sind und gebraucht werden, dass es auf sie ankommt, dass

sie ihre Potenziale entfalten und sich einbringen können, dass sie dazugehören.

Solche Erfahrungen kann man nicht herbeireden oder erzwingen. Um sie zu ermöglichen, bedarf es eines einladenden, mutmachenden und inspirierenden Betriebsklimas, eines „Firmengeistes“, der für die Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens spürbar wird. Ein derartiger „Potenzialentfaltungsgestalt“ erzeugt den Rahmen, der es den Mitarbeitern ermöglicht, entsprechende Erfahrungen zu machen, die dann als „Potenzialentfaltungshaltungen“ im Frontallappen des Gehirns der Mitarbeiter in Form komplexer neuronaler Netzwerke herausgebildet und stabilisiert werden.

Mitarbeiter, die erfahren müssen, dass sich niemand um sie kümmert, dass sie mit ihren familiären Problemen alleingelassen und nicht unterstützt werden, dass sie nur funktionieren sollen und nichts mitentscheiden und mitgestalten können, werden eine entsprechende Haltung und innere Einstellung gegenüber ihrem Unternehmen entwickeln, die nicht nur sie selbst, sondern auch die betreffenden Unternehmen über kurz oder lang krank macht. Es geht also bei der Frage von Vereinbarkeit im Beruf, Familie und Gesundheit nicht um eine ethische Forderung,

sondern um eine für ihren langfristigen Unternehmenserfolg notwendige Voraussetzung.

Vor allem jüngere Untersuchungen haben deutlich gemacht, dass nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Führungskräfte von Unternehmen nicht deshalb unzufrieden werden, ihre Leistungsfähigkeit verlieren und schließlich krank werden, weil die Anforderungen, die an sie gestellt werden zu hoch oder die Belehrungen, die sie im Arbeitsleben zu bewältigen haben, zu stark sind. Was die Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens unzufrieden und krank macht, ist eine von ihnen immer wieder gemachte Erfahrung: dass sie innerhalb der betrieblichen Abläufe nichts gestalten, nichts entscheiden, nichts verändern können und dass sie für das, was sie leisten, zu wenig Anerkennung und Wertschätzung bekommen – nicht in Form materieller Vergütungen oder beruflicher Aufstiegsmöglichkeiten, sondern in Form konkreter Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und außerberuflicher Lebensgestaltung.