



## Neurowissenschaften und Personalentwicklung

**«Jeder ist für jeden ein Vorbild»**

Was kann die Personalentwicklung von den Neurowissenschaften lernen? Hirnforschungsexperte Ralf Besser erläutert, welchen Denk- und Verarbeitungsmustern des Gehirns HR-Verantwortliche und Führungskräfte mehr Beachtung schenken sollten.

*Interview geführt von Wolf-Dietrich Zumach*

**personalsCHWEIZ:** *Herr Besser, Hirnforschung und Personalentwicklung – wo ist da der Zusammenhang?*

**Ralf Besser:** Wir haben bestimmte Verarbeitungsmuster im Gehirn, die wir oft gar nicht bewusst wahrnehmen, weil sie für uns normal sind. Manche dieser Verarbeitungsmuster besitzen ein grosses Potenzial, dem die Personalentwicklung mehr Aufmerksamkeit schenken sollte. Nicht um damit Menschen zu manipulieren, sondern um kongruenter mit der menschlichen Wirklichkeit umgehen zu können. Auch um mehr Selbstwirksamkeit zu ermöglichen, dass z.B. Mitarbeiter im Unternehmen von sich aus Verantwortung übernehmen und Engagement entwickeln. Wenn man sich diese Verarbeitungsmuster einmal genauer anschaut, dann kommt man bei einigen Aspekten zu einer anderen Art von Kreativität. Man verlässt seinen gewohnten Denkrahmen und kommt so zu ganz anderen Lösungen.

*Sie haben durch Ihre Studien zur Hirnforschung 20 entscheidende menschliche Denk- und Verarbeitungsmuster eruiert. Welchen davon sollte die Personalentwicklung mehr Aufmerksamkeit schenken?*

Ich muss vorausschicken, dass ich selbst kein Hirnforscher bin. Ich sehe mich eher als ein Übersetzer der Hirnforschung und möchte deren Erkenntnisse greifbarer machen. Einige Verarbeitungsmuster stehen für mich dabei im Vordergrund. Ich nenne hier als Erstes die *Konsistenzregulation*. Ein Verarbeitungsprinzip unseres Geistes ist, dass unser Gehirn grundsätzlich Stimmigkeit oder Übereinstimmung bezüglich unserer Erlebnisse und Wahrnehmungen

---

*«Unser Hirn ist nicht für das Faktenlernen optimiert, sondern für das unbewusste Lernen von Prinzipien oder Heuristiken.»*

---

anstrebt. Unser Gehirn versucht, Inkonsistenzen oder Spannungen zu vermeiden. Psychologen sprechen von der Vermeidung von kognitiver Dissonanz. Tendenziell versuchen wir Unangenehmes oder Unbequemes so zurechtzudenken, dass es für uns stimmig ist. Wir denken uns sozusagen die Welt schön. Was lässt sich aus diesem Verarbeitungsmuster für Personalentwickler ableiten? Um z. B. ein neues Personalentwicklungskonzept vorzustellen, ist die glatte, logische Präsentation eines PowerPoint-Vortrags nicht die optimale Vorgehensweise. Vielmehr benötigt eine solche Präsentation auch die bewusste Verstärkung der möglichen Inkonsistenzen. Einfacher ausgedrückt heisst das, die Einwände der Zuhörer aktiv einzufordern und sich mit diesen auseinanderzusetzen. Durch diesen Prozess der gewollten Behandlung von Einwänden entsteht Akzeptanz durch innere und äussere Konsistenz. Sonst besteht die Gefahr,

dass Mitarbeiter oder Führungskräfte dieses Konzept ohne innere Überzeugung einfach nur «abnicken» oder denken: «Das geht schon an mir vorbei.»

**Welche weiteren Verarbeitungsmuster sind für Personaler und Führungskräfte relevant?**

Ein zweites ganz entscheidendes Verarbeitungsmuster unseres Gehirns ist die *Regelextraktion*. Wir gehen zu häufig unreflektiert davon aus, dass es wichtig ist, Fakten zu vermitteln. Wir denken, dass wir alles nur logisch erklären müssten, damit sich diese oder jene Botschaft im Verhalten niederschlägt. Unser Gehirn ist aber vielmehr darauf optimiert, aus dem, was wir erleben, unbewusst Prinzipien abzuleiten, die für uns und unser Verhalten wichtig sind. Kurz gesagt: Unser Hirn ist nicht für das Faktenlernen optimiert, sondern für das unbewusste Lernen von Prinzipien oder

---

*«Bei Change-Projekten genügt es nicht, nur gut zu informieren. Man sollte sich auch die Frage stellen: Sind wir bezüglich der Form und der Symbolik mit unserer Kernbotschaft so glaubwürdig, dass diese auch emotional, unbewusst und intuitiv ankommt?»*

---



Heuristiken. Ich habe beim Führungsinstrument MbO – also beim «Führen mit Zielen» – schon oft erlebt, dass bei Mitarbeitern ein Verhalten entsteht, das nur nach einer Optimierung der persönlichen Zielerreichung strebt, anstatt nach dem Wohl des gesamten Unternehmens. Ausgelöst wird ein solches Verhalten durch die indirekten Regeln dieses Führungsinstruments. Diese lauten etwas überspitzt ausgedrückt: «Kümmere dich um deine Ziele, das Grosse und Ganze ist nicht so wichtig für dich!» In einem Unternehmen, das massive Verluste hinnehmen musste, habe ich erlebt, dass die persönlichen Zielerreichungen von Führungskräften und Mitarbeitern bei 130 Prozent und darüber lagen. Da kann doch etwas nicht stimmen: Dem Unternehmen geht es schlecht und die persönlichen Zielerreichungen sind sehr gut – und dies, obwohl auch allgemeine Unternehmensziele vereinbart waren. Bei allen Personalentwicklungsinstrumenten sollte also immer darüber reflektiert werden, welche Verhaltensmuster diese Instrumente indirekt hervorrufen können. Werden sie als kritisch eingestuft, sollte das Konzept umgestaltet werden.

**Welches sind Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Fehler in der Personalentwicklung?**

Ich würde hier nicht von Fehlern sprechen, sondern eher von unreflektierten Gewohnheiten. Ich begegne in Unternehmen oft dem Glaubenssatz «Ich muss nur gut informieren, dann habe ich schon alles richtig gesteuert». Dies führt zu einer Überbewertung der Informationen; Vorträge und Folien werden überoptimiert, um die Botschaft besser rüberzubringen. Hinzu kommt, dass wir Menschen alle Informationen in unserem eigenen Bewertungskontext wahrnehmen. Das Gehirn kann gar nicht anders, als alle Informationen immer sofort emotional zu bewerten und mit der persönlichen Erfahrungswelt zu verknüpfen. Und nicht nur das. Unser Hirn arbeitet nach dem Motto «Ich ahne schon, was das bedeutet!». Man trifft ständig Vorannahmen, ohne sie zu überprüfen. Die Idee «Ich muss nur gut informieren» wird in Unternehmen also aus mehreren Gründen heraus viel zu stark fokussiert, denn jeder Mensch interpretiert die Informationen anders aufgrund seiner eigenen Erfahrungen und vor allem Vorannahmen.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Es ist sinnvoll zu informieren, aber man sollte auch hinterfragen: «Was ist wirklich angekommen?» Dafür gibt es eine einfache Methode. Ich nehme wieder das Beispiel einer PowerPoint-Präsentation. Normalerweise präsentiert diese derjenige, der sie auch erstellt hat. Dieses Prinzip lässt sich umdrehen: Man stellt die Präsentation nicht selber vor, sondern lässt sie von Mitarbeitern präsentieren – und zwar am besten ohne Vorbereitungszeit. Was passiert dadurch? In den Folien der Präsentation, die aus Schlagworten, Spiegelstrichen und schematischen Zeichnungen bestehen, stecken notwendigerweise viele Leerstellen. Mitarbeiter, die diese Folien nun spontan präsentieren, müssen diese Leerstellen mit ihrer Sicht der Dinge, ihrer Wirklichkeit und ihren Vorannahmen füllen. Dadurch ent-

deckt man logische Brüche, Verständnisschwierigkeiten, Uminterpretationen, Einwände oder noch nicht zu Ende Gedachtes. Und es wird aufgedeckt, woran die Mitarbeiter eher nicht denken, was sie selbst ausblenden und als nicht so wichtig wahrnehmen. Als Personaler oder als Führungskraft kann ich so überprüfen, inwieweit meine Welt mit der Welt meiner Mitarbeiter überhaupt korreliert.

**Dass die Botschaft ankommt, ist gerade auch beim Change Management wichtig. Welche Einsichten bringen die Erkenntnisse der Neurowissenschaften bei Veränderungsprozessen?**

Ein sehr wichtiges Muster bei Change-Projekten ist die schon erwähnte Konsistenz-



Ralf Besser sieht in den Neurowissenschaften ein grosses Potenzial für die Personalentwicklung.



regulation. Hier bedeutet dies die Stimmigkeit der Botschaft des Change-Projekts mit dem, wie das Unternehmen mit der Kernidee, der Botschaft des Change-Vorhabens umgeht. Dazu ein Beispiel: Ich wurde von einem Unternehmen zu einer Kick-Off-Veranstaltung eingeladen, bei der es im Kern um eine gänzlich neue, flexiblere Ausgestaltung der Produkte ging. Dies wurde durch den Claim «managing business flexibility» ausgedrückt. Bei einem Change-Prozess wie diesem ist es sehr wichtig, dass die grundsätzliche Idee der Flexibilität emotional bei den Mitarbeitern ankommt. Die Form dieser Kick-Off-Veranstaltung hat die Idee der Flexibilität aber überhaupt nicht abgebildet. Die ganze Inszenierung war wie eine Kinovorstellung abgelaufen: Es wurde viel informiert, die Führungskräfte sassen alle in Reih und Glied und haben zwölf Vorträge in Form von PowerPoint-Präsentationen gehört. Was hätte anders gestaltet werden können? Ganz einfach: Nach dem klassischen Start mit der Kinobestuhlung hätte es eine Aufforderung geben können, die Stühle so umzustellen, dass sie Flexibilität im Raum symbolisch abbilden. Zusätzlich hätten die Zuhörer nach jeder Präsentation dazu aufgefordert werden können, sich mit einer unbekanntem Führungskraft über das Change-Projekt auszutauschen. Ich kann Ihnen fast garantieren, dass die Zuhörer dann mit einem ganz anderen Grad der Betroffenheit aus dieser Veranstaltung gekommen wären. Etwa nach dem Motto: «Ich glaube, die meinen das ernst» oder «Da werde ich mich wohl darum kümmern müssen». Bei Change-Projekten genügt es also nicht, nur gut zu informieren. Man sollte sich auch die Frage stellen: «Sind wir bezüglich der Form und der Symbolik mit unserer Kernbotschaft so glaubwürdig, dass diese auch emotional, unbewusst und intuitiv ankommt?» In der Praxis wird hier

*«Das beste Seminar ist das Seminar, das gar nicht stattfindet. Seminare sind prinzipiell von der Praxis abgekoppelte Lernprozesse. Die Probleme der Umsetzung entstehen aber in der Praxis.»*

leider die Information überbetont, die Symbolik kaum beachtet. Damit werden viele Chancen vertan.

**Seit Längerem beschäftigen Sie sich mit dem Thema «Lernen» bzw. «Lerntransfer». Nach welchen Prinzipien würden Sie ein Training oder ein Seminar gestalten?**

Das beste Seminar ist das Seminar, das gar nicht stattfindet (lacht). Viel zu häufig wird sofort an die Durchführung von Seminaren gedacht. Seminare sind prinzipiell von der Praxis abgekoppelte Lernprozesse. Die Probleme der Umsetzung entstehen aber in der Praxis. Ich will Ihnen ein Beispiel geben. Vor kurzer Zeit bekam ich einen Auftrag, eine Teamentwicklung zu gestalten. Der Auftrag lautete, in dem Teamworkshop eine Vereinbarung zu erarbeiten, die von allen Mitarbeitern unterzeichnet wird. Die Gefahr ist sehr gross, dass es bei diesem Vorgehen um eine blosser Absichtserklärung ohne Wirkung geht. Bei einer Teamentwicklung denke ich daher nicht über Seminare nach, sondern darüber, wie ein Reflexionsprozess bzw. ein Reflexionsritual in der Praxis aussehen kann. Das lässt sich in der Teamentwicklung anstossen und kann sozusagen ein Leben lang, die Existenz des Teams betreffend, umgesetzt werden. Das ist eigentlich ein ganz einfacher Gedanke, der in der Praxis aber kaum umgesetzt wird.

**Wie lässt sich denn ein solches Reflexionsritual konkret etablieren?**

Mein Vorgehen ist folgendes: Nach der Bearbeitung der Themen im Team werden einige zentrale Fragen herausgearbeitet, die sich das Team nach vier oder acht Wochen stellen will. Diese Fragen müssen «gefährlich» sein und sollten eine grosse Bedeutung haben, wie z.B.: «Wo haben uns die Führungskräfte Rückendeckung gegeben und wann habe ich sie vermisst?» Diese Fragen werden dann aber nicht in einem Meeting diskutiert, denn da gibt es zu viele Hemmschwellen. Stattdessen wird jede Frage an ein Teammitglied verlost und dieses Teammitglied macht dann zu dieser Frage ein Einzelinterview mit jedem anderen Teammitglied. Dieses Teammitglied wird dann zu einem Experten dieser Frage, denn es hat viele intime und informelle Gespräche geführt und viele Informationen zwischen den Zeilen herausgehört. Wenn sich das Team trifft, um sich über die Ergebnisse auszutauschen, ist eine sehr hohe Aufmerksamkeit vorhanden. Die Leute sind hochgradig wertschätzend unterwegs, weil dieses Vorgehen selbstgesteuert und von Vertrauen geprägt ist. Dadurch entsteht ein sehr konstruktiver Austausch. Am Ende dieses Meetings wird eine Massnahme geplant und es werden wieder neue Fragen herausgearbeitet. Solch ein Prozess lässt sich letztendlich jedes halbe Jahr durchführen. Aus einer Teamentwicklung wird so ein dauerhafter Reflexionsprozess. Einen solchen Prozess könnten die Personalentwickler organisieren, moderieren und unterstützen, statt sich zu überlegen, welche Weiterbildungen den Mitarbeitern angeboten werden sollten. Ich habe mit ähnlichen Formaten experimentiert, indem die wichtigen Themen in dieser grundsätzlichen Art und Weise sofort in Eigenverantwortung bearbeitet werden, statt eine Schulung zu organisieren. Das

*«Jeder ist für jeden ein Vorbild. Das führt auch dazu, dass Menschen, die zusammen arbeiten, sich tendenziell immer ein wenig ähnlicher werden. Unbewusst werden positive, aber auch negative Verhaltensweisen vom anderen kopiert.»*



funktioniert. Allerdings zeigt meine Erfahrung, dass die Führungskräfte oft die operativen Aufgaben in den Vordergrund rücken und dieses Reflexionsritual wieder vergessen geht. Wie gesagt, hier hätten die Personalentwickler ein effektives Tätigkeitsfeld. Dieses Prinzip habe ich so weit entwickelt, dass selbst eine Evaluation nicht mehr als Messinstrument, sondern als eine wirksame Intervention in die Praxis gestaltet werden kann. Dies wird auch der Inhalt meines nächsten Buchs sein.

#### **Welche Rolle spielt die Vorbildfunktion bei Lernprozessen?**

Interessant ist in dieser Hinsicht das Verarbeitungsmuster der *Spiegelneuronen*. Die Forschungsergebnisse zu diesem Phänomen lassen sich ungefähr so auf den Punkt

dem Thema «Vorbild» eine wichtige Rolle in der Mitarbeiterentwicklung gegeben wird. Man könnte dieses Thema z.B. sehr einfach in die regelmässigen Mitarbeitergespräche integrieren, indem man die Frage stellt: Wo war der Vorgesetzte für den Mitarbeiter ein Vorbild und wo war der Mitarbeiter für den Vorgesetzten ein Vorbild? Und stellen Sie sich vor, aus diesem regelmässig durchgeführten Reflexionsritual würden die Mitarbeiter des Unternehmens eine Heuristik ableiten. Das würde bedeuten, dass die Aufmerksamkeit immer wieder auf die eigene und die Vorbildfunktion anderer gerichtet wird. Das Unternehmen verstärkt aus seiner Kultur heraus automatisch das, was zu einer sinnvollen Kultur führt. Ich kann es nur wiederholen: Meine Botschaft an die Personalentwickler ist, sich mehr um solche

**«Meine Botschaft an die Personalentwickler ist, sich mehr um solche selbststeuernden und vom Prinzip der Selbstwirksamkeit getragenen Prozesse zu kümmern, statt zu sehr auf die direkte appellhafte Steuerung zu setzen.»**

bringen: Wenn zwei Menschen sich gegenseitig Aufmerksamkeit schenken, dann führt unser Hirn immer eine Art unbewusste Probestandlung durch, und zwar nach der Frage: «Was wäre, wenn ich mich auch wie mein Gegenüber verhalten würde?» Diese Art Empathie, dieses Einfühlen in den anderen ist für das Überleben der Menschen von grosser Bedeutung und kennzeichnet den Menschen als soziales Wesen. Der Neurowissenschaftler Gerald Hüther bezeichnet daher das Gehirn als ein «Beziehungsorgan». In der Praxis bedeutet dies, dass wir immer Vorbilder sind. Wir lernen immer voneinander, jeder ist für jeden ein Vorbild. Das führt auch dazu, dass Menschen, die zusammen arbeiten, sich tendenziell immer ein wenig ähnlicher werden. Unbewusst werden positive, aber auch negative Verhaltensweisen vom anderen kopiert. Das ist eine Quelle für Personalentwickler, die viel stärker genutzt werden sollte. Leider steht in Unternehmen heute die Erfüllung von Anforderungsprofilen im Vordergrund, anstatt dass

selbststeuernden und vom Prinzip der Selbstwirksamkeit getragenen Prozesse zu kümmern, statt zu sehr auf die direkte appellhafte Steuerung zu setzen.

#### **Sehen Sie sich mit solchen Anliegen manchmal in der Rolle des einsamen Predigers in der Wüste?**

Ich bin auf der Suche nach wirksamen selbstgesteuerten Prozessen in Unternehmen, von daher lasse ich das Wort Prediger gerne bei Ihnen. Aber ich weiss, was Sie meinen. Ich glaube, dass es darauf ankommt, ob Personalentwickler und die Menschen in Unternehmen allgemein neugierig auf die Erkenntnisse der Hirnforschung sind und sie als Anregungen verstehen, mit einer anderen Perspektive über das eigene Handeln nachzudenken. Es kommt nicht darauf an, wer Recht hat, sondern darauf, ob das Miteinander in Unternehmen menschlicher und damit fast automatisch wirkungsvoller gestaltet werden kann.

#### Zur Person



**Dipl.-Ing. Ralf Besser** ist Berater, Trainer, Coach und systemischer Prozessbegleiter für namhafte Unternehmen und einer der renommiertesten Experten auf dem Gebiet der Neurodidaktik. Seine Vorträge und Workshops beschäftigen sich u.a. mit der Frage, welche Erkenntnisse die Hirnforschung für Personalentwicklung, Change Management und Lernen liefert. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Begleitung von Veränderungsprozessen, sei es von Personen, von Teams oder von ganzen Organisationen. Seine Kompetenzen zum Thema «Change» konnte er durch jahrelange Erfahrungen als Führungskraft, Personalentwickler und Trainer erwerben. Ralf Besser ist Gestalter und Betreiber eines eigenen Tagungshauses in Bremen, Gründer der «ralf besser stiftung für lebenswerte» und Präsident des «Forums Werteorientierung in der Weiterbildung e.V.». Zudem ist er Autor diverser Fachbücher. Weitere Informationen unter [www.besser-wie-gut.de](http://www.besser-wie-gut.de)

#### Seminartipp

##### **Neue Ansätze aus der Hirnforschung für Personalentwicklung & Change Management**

An diesem Tagesseminar mit Ralf Besser lernen Sie neue Ansätze zur Gestaltung von Personalentwicklungs- und Change-Projekten kennen. Sie verstehen, unter welchen Rahmenbedingungen sich individuelles und organisationales Lernen am besten entfaltet und wie Sie nachhaltig wirkende Bildungsmaßnahmen konkret in der Praxis umsetzen.

**Nächster Termin:**  
25. Juni 2013 (26. Juni Vertiefungstag)  
Hotel Belvoir, Rüschlikon (ZH)

Weitere Informationen auf:  
[www.zfu.ch/weiterbildung](http://www.zfu.ch/weiterbildung)