

Andere motivieren zu wollen, ist hirntechnischer Unsinn

Gerald Hüther ist promovierter Biologe und Mediziner. Er befasst sich besonders mit den Auswirkungen, die Angst, Stress, psychische Abhängigkeiten und Ernährung auf das Gehirn nehmen, sowie mit der Beeinflussbarkeit der kindlichen Hirnentwicklung durch psychosoziale Faktoren und psychopharmakologische Behandlungen.

Das Interview führte Dr. Dirk Osmetz, Lehrbeauftragter an der Universität der Bundeswehr München und Mitautor des Buches »Musterbrecher – Führung neu leben«.

zfo Wo steht die Gehirnforschung heute? Auf welche Fragen haben wir verlässliche Antworten, wo tappen wir im Dunkeln?

G. Hüther Die Einführung der sogenannten bildgebenden Verfahren – also der funktionellen Magnetresonanztomografie – war wohl der entscheidende Durchbruch für die Gehirnforscher. Jetzt konnte im Gehirn von lebendigen Menschen sichtbar gemacht werden, was vorher nur vermutet worden war. Manche Befunde bestätigten bisherige Vorstellungen, beispielsweise die Existenz regionaler Netzwerke in der (Großhirnrinde), dem Cortex, also von Bereichen, die für die Steuerung einzelner Hirnleistungen zuständig sind und bei bestimmten Aufgaben aktiviert werden. Hier sind beispielsweise Sehirnrinde, Sprachzentrum und sensorischer Cortex zu nennen. Einige Befunde passten allerdings auch nicht zu den bis dahin zum Teil hartnäckig verteidigten Auffassungen: Man hatte nicht geglaubt, dass das menschliche Gehirn zeitlebens so plastisch, so formbar ist und dass sich neuronale Netzwerke so sehr an die Art und die Intensität ihrer Nutzung anpassen. Auch die alte Trennung zwischen Denken und Fühlen sowie zwischen Körper und Gehirn erwies sich als nicht mehr haltbar. Dass die Begeisterung, mit der man sich mit etwas beschäftigt, so ein bedeutsamer und effektiver Verstärker für neuronale Anpassungsprozesse ist, war ebenso überraschend für viele Vertreter der alten Schule, wie die Nachhaltigkeit, mit der negative Erfahrungen – zum Beispiel Abwertung, Traumatisierung, Vernachlässigung – strukturell im Gehirn verankert werden.

zfo Und wo tappen wir im Dunkeln?

G. Hüther Im Dunkeln tappen wir weniger auf der Ebene der Erkenntnisse – da ist wirklich viel passiert – als auf der Ebene der Umsetzung. Wir wissen, wie groß das Potenzial ist und unter welchen Voraussetzungen Menschen dieses Potenzial entfalten können. Aber wir sind nicht in der Lage, diese Bedingungen auch wirklich für alle Menschen, besonders für unsere Kinder zu schaffen. Das Gehirn würde sich schon ändern, wenn es gelänge, die sozialen Strukturen und die damit etablierten Nutzungsmuster zu verändern.

Man hatte nicht geglaubt, dass das menschliche Gehirn zeitlebens so plastisch, so formbar ist und dass sich neuronale Netzwerke so sehr an die Art und die Intensität ihrer Nutzung anpassen.

zfo Würden Sie uns bitte die zurzeit aktuellen und interessanten Forschungsgebiete nennen?

G. Hüther Für mich sind die neueren Erkenntnisse über die erfahrungsabhängige Strukturierung des präfrontalen Cortex und der sich dort herausbildenden neuronalen Netzwerke am interessantesten. Dieser Frontallappen ist derjenige Bereich, in dem unsere sogenannten Metakompetenzen, unsere inneren Einstellungen, Überzeugungen und Haltungen verankert sind, auf deren Grundlage wir Entscheidungen treffen und Bewertungen vornehmen. Was sich dort herausbildet, lässt sich nicht durch Unterricht, Belehrungen und kluge Ratschläge beeinflussen, sondern basiert auf eigenen, am eigenen Leib gemachten Erfahrungen. All unsere Erfahrungen zeichnen sich ja da-

durch aus, dass sie immer sowohl eine kognitive Komponente beinhalten, bei der es um die Frage geht, »was habe ich erlebt?« als auch eine emotionale »Komponente mit der Frage »wie ist es mir dabei ergangen?«. Deshalb handelt es sich bei den durch eigene Erfahrungen strukturierten Netzwerken im präfrontalen Cortex um gekoppelte kognitiv-emotional verbundene Netzwerke. Sie lassen sich weder durch rationale Argumente verändern, die die emotionalen Anteile des gekoppelten Netzwerks unberührt lassen, noch durch emotionale Aktivierung – also etwa Bestrafung und Belohnung –, die die kognitiven Anteile nicht erreicht.

zfo Was sagt uns die Gehirnforschung zu den Aspekten »Entscheidungsverhalten« und »Veränderbarkeit der Persönlichkeit«?

G. Hüther Klare Entscheidungen zu treffen, fällt den meisten Menschen deshalb so schwer, weil sie andere Optionen einschränken. Wer sich für die eine Frau entschieden hat, kann nicht auch noch eine andere haben. In einer Gesellschaft, in der die Illusion multipler Optionen ständig geweckt und aufrechterhalten wird, fällt es vor allem jungen Menschen immer schwerer, sich für etwas – und damit automatisch gegen etwas anderes – zu entscheiden. Grundlage für unsere Entscheidungen sind die Bewertungen, die wir individuell aufgrund unserer subjektiv gemachten Erfahrungen – und der daraus entstandenen Überzeugungen, Einstellungen und Haltungen – vornehmen.

Ich bin davon überzeugt und die Erkenntnisse der Neurobiologen belegen diese Auffassung auf sehr eindeutige Weise, dass sich Menschen zeitlebens verändern. Meist fol-

gen sie dabei allerdings ihren bereits vorher erworbenen Mustern, sodass dieser Anteil, den wir »Persönlichkeit« oder »Charakter« nennen, weitgehend änderungsresistent erscheint. Deshalb dürfen wir uns hier nicht am Durchschnitt und an der Norm orientieren, sondern müssen uns die sogenannten Ausnahmen genauer anschauen. Diese »Musterbrecher« sind leider selten, aber sie zeigen, dass es geht und auch wie es gehen kann: Indem eine Person Anteile in sich wiederentdeckt und weiterentwickelt, die im alten »Betriebsmodus« verdrängt, unterdrückt oder abgespalten waren. Dazu kann man nicht von außen überredet, überzeugt, angeleitet oder unterrichtet werden. Wer andere Menschen auf einen solchen Weg bringen will, müsste in der Lage sein, sie einzuladen, sie zu ermutigen oder – wenn er das vermag – zu inspirieren, eine neue Erfahrung mit sich selbst, mit anderen, im Beruf, in der eigenen Lebensgestaltung machen zu wollen.

zfo Und was bedeutet dies für die Steuerbarkeit von Menschen und deren Motivation?

G. Hüther Was die meisten Führungskräfte, Ausbilder, Lehrer und Erzieher ständig versuchen, nämlich andere Menschen zu motivieren, ist hirntechnischer Unsinn. Dieses Vorgehen führt nicht in die Selbstverantwortung und Selbstgestaltung, sondern erzeugt bestenfalls Dressur- und Abrichtungsleistungen, also erzwungene Anpassungen an die Wünsche oder Anordnungen des jeweiligen Dompteurs. Wer also andere zu motivieren versucht, will sie genau genommen nach seinen Vorstellungen bilden, erziehen, einsetzen. Das hat mit Ermutigung und Inspiration zu eigener Potenzialentfaltung nichts zu tun.

Was die meisten Führungskräfte, Ausbilder, Lehrer und Erzieher ständig versuchen, nämlich andere Menschen zu motivieren, ist hirntechnischer Unsinn.

zfo Was können wir im Feld der Personalentwicklung und -förderung von dem lernen, was viele neuerdings als Neurodidaktik bezeichnen?



Zur Person

Dr. rer. nat. Dr. med. habil. Gerald Hüther ist Professor für Neurobiologie und leitet die Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Psychiatrischen Klinik der Universität Göttingen und des Instituts für Public Health der Universität Mannheim/Heidelberg. Wissenschaftlich befasst er sich mit dem Einfluss früher Erfahrungen auf die Hirnentwicklung, mit den Auswirkungen von Angst und Stress und der Bedeutung emotionaler Reaktionen. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen und Sachbücher.

G. Hüther »Neurodidaktik« ist eines dieser beliebten Neuro-Modewörter, die nur deutlich machen, dass derjenige, der sie benutzt, von Neurobiologie entweder nicht die geringste Ahnung hat oder glaubt, bestimmte neurobiologische Teilerkenntnisse benutzen zu können, um den »Nürnberger Trichter« zu verbessern. Dem, der Letzteres glaubt, wäre zu empfehlen, die Erkenntnisse der Hirnforschung nicht auf andere anzuwenden, sondern für sich selbst zu nutzen. Und zwar um sich zu fragen, aufgrund welcher Erfahrung diese Vorstellungen, diese Einstellungen und dieses Menschenbild in Form komplexer Nervenzellverschaltungen in seinem eigenen Frontalhirn verankert worden sind.

zfo Welche Implikationen haben diese Erkenntnisse für die Lehre an Universitäten und die Managementausbildung?

G. Hüther Statt die Studenten mit Sachwissen vollzustopfen, sie zu unterrichten und abzufragen, sie Bücher auswendig lernen zu lassen, müsste man ihnen Gelegenheiten bieten, sie einladen, ihnen Mut machen, sie inspirieren, möglichst viele und möglichst unterschiedliche Erfahrungen zu machen, vor allem die, dass es Freude macht, sich Wissen anzueignen und die Welt zu gestalten. Statt auf Prüfungen und Abschlüsse müssten Universitäten ihre Studenten auf das Leben vorbereiten.

Statt die Studenten mit Sachwissen vollzustopfen, müsste man sie einladen, möglichst viele Erfahrungen zu machen – dass es Freude macht, sich Wissen anzueignen und die Welt zu gestalten.

zfo Sehen Sie handlungsleitende Prämissen, auf denen Management basiert, die es zu ändern gilt? Vielleicht im Zusammenhang der Schlagworte Menschenbild, Rollenverständnis von Führungskräften, Umgang mit Komplexität?

G. Hüther Viele Führungskräfte haben leider noch das aus dem vorigen Jahrhundert stammende Welt- und Menschenbild im Kopf: das einer auf maximale Ressourcenausnutzung orientierten Gesellschaft. Da muss man Dressurmethoden einsetzen, Konkurrenz schüren, Fachidioten ausbilden, Abhängigkeiten erzeugen und klare Hierarchien und Karriereleitern aufbauen. Da muss man ständig neue Maßnahmen, Regeln und Kontrollverfahren einsetzen und möglichst viel Druck erzeugen, damit man den Wettkampf um die noch verfügbaren Ressourcen gewinnt. Kurzfristig mag das auch heute noch gelegentlich funktionieren, aber langfristig führt dieses alte Muster in Sackgassen. Diese nennen wir dann »Krisen«. Zurzeit erleben wir ja wieder einmal eine sehr fundamentale.

Viele Führungskräfte haben leider noch das aus dem vorigen Jahrhundert stammende Welt- und Menschenbild im Kopf: das einer auf maximale Ressourcenausnutzung orientierten Gesellschaft.

zfo Zum Abschluss bitten wir Sie, Aussagen von Topführern, die wir in den letzten Jahren gehört haben, zu kommentieren: »Mitarbeitende sind wie Kinder – ohne Anreize und Kontrolle geht gar nichts!«

G. Hüther Sie sind auf dem falschen Trip. Erstens sind Kinder die neugierigsten und gestaltungsfähigsten, begeistertsten und kreativsten Weltentdecker. Und zweitens setzen Sie mit Anreizen und Kontrollen eine Spirale in Gang, die Ihnen über kurz oder lang größere Schwierigkeiten macht als den Mitarbeitern. Melden Sie sich bei mir, wenn Sie die ersten Symptome von Burnout an sich bemerken.

»Ohne Performance-Druck keine außergewöhnlichen Leistungen!«

G. Hüther Wenn Sie diese Strategie verfolgen, sollten Sie die außergewöhnliche Fähigkeit entwickeln, Ihre Einsatzgebiete möglichst rasch zu wechseln.

»Jeder Mensch strebt nach Exzellenz!«

G. Hüther Das stimmt. Jeder Mensch möchte Aufgaben bekommen, an denen er wachsen kann.

»Unsere Vorstände entscheiden einfach schneller, weil sie schneller denken können!«

G. Hüther Es kommt aber nicht auf möglichst schnelle, sondern auf möglichst richtige Entscheidungen an.

Literatur

- Hüther, G.: Biologie der Angst, Göttingen 1997.
 Hüther, G.: Die Evolution der Liebe, Göttingen 1999.
 Hüther, G.: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen 2001.
 Hüther, G.: Die Macht der inneren Bilder, Göttingen 2004.
 Hüther, G./Bonney, H.: Neues vom Zappelphilipp, Düsseldorf 2002.
 Hüther, G./Krens, I.: Das Geheimnis der ersten neun Monate, Düsseldorf 2005.
 Gebauer, K./Hüther, G.: Kinder brauchen Wurzeln, Düsseldorf 2001.
 Gebauer, K./Hüther, G.: Kinder suchen Orientierung, Düsseldorf 2002.

- Gebauer, K./Hüther, G.: Kinder brauchen Spielräume, Düsseldorf 2003.
 Gebauer, K./Hüther, G.: Kinder brauchen Vertrauen. Düsseldorf 2004.
 Nitsch, C./Hüther, G.: Kinder gezielt fördern, München, 2004.
 Storch, M./Cantiene, B./Tschacher, W./Hüther, G.: Embodiment. Bern 2006.
 Bergmann, W./Hüther, G.: Computersüchtig. Kinder im Strudel der Medien, Düsseldorf 2006.
 Prekop, J./Hüther, G.: Die Schätze unserer Kinder, München 2006.
 Hüther, G./Nitsch, C.: Wie aus Kindern glückliche Erwachsene werden, München 2008.
 Hüther, G./Roth, W./von Brück (Hrsg.), M.: Damit das Denken Sinn bekommt, Freiburg 2008.
 Hüther, G./Michels, I.: Gehirnforschung für Kinder, Felix und Feline entdecken das Gehirn, München 2009.
 Hüther, G.: Männer – Das schwache Geschlecht und sein Gehirn, Göttingen (erscheint im Herbst 2009).