

Die Leader fallen nicht vom Himmel

NACHGEFRAGT

«Unser Gehirn ist faul»

HIRNFORSCHUNG Die Führungsbegabung kann im menschlichen Gehirn nicht anatomisch abgeleitet werden. Erfolgreich ist, wer die Lernfähigkeit seines Gehirns situationsbezogen und gewinnbringend nutzt. Davon ist Hirnforscher Lutz Jäncke von der Universität Zürich überzeugt.

ROBERT WILDI

Unsere Hirn: Ist es vernünftig?», fragt Lutz Jäncke, Hirnforscher und Ordinarius für Neuropsychologie an der Universität Zürich. Jäncke wird die Frage Anfang Juni als Keynote-Referent anlässlich des «Consulting Day» an die versammelte Beraterbranche weiterleiten – und gleich selbst beantworten. «Nein, unser Hirn ist unvernünftig ohne Ende.»

Warum? «Weil das instinktive Streben nach Eigennutzen meistens zu einer subjektiven, unvernünftigen Wahrnehmung führt, die effektive Tatsachen teilweise massiv verzerrt», so der Hirnforscher, der zur Erklärung ein simples Beispiel aus der Fussballwelt heranzieht: Wenn ein Spieler aus Team A gefoult wird, fordert der Fan von Team A eine rote Karte. Wenn das identische Foul den Spieler aus Team B trifft, schimpft ihn der gleiche Fan einen Simulanten. Sein Gehirn ist darauf konditioniert, dass seine Mannschaft



ASCO AWARD

Tag der Beratung

Preisverleihung Professor Lutz Jäncke ist Keynote Speaker an der Preisverleihung des ASCO Award 2010 mit attraktivem Rahmenprogramm am Tag der Beratung am 1. Juni 2010 im Kongresshaus Zürich.

ASCO Die ASCO zeichnet als Branchenverband der Schweizer Unternehmensberater die besten Unternehmenstransformationen aus. Die Awards heben erfolgreiche Beziehungen zwischen Kunden und Beratern hervor und zeigen Erfolge – den Nachweis des «Return on Consulting».

www.asco-consultingday.ch.



LUTZ JÄNCKE

Lutz Jäncke ist Ordinarius für Neuropsychologie, **Uni Zürich**.

Was macht Führungskräfte aus?
Lutz Jäncke: Nicht unbedingt die fachliche Kompetenz. Entscheidend sind eine sehr gute Kommunikation, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Sind diese Fähigkeiten angeboren?
 Jäncke: Teilweise gibt es genetische Veranlagungen. Aber das entscheidende Element ist, die Lernfähigkeit des Gehirns so einzusetzen, wie es gerade gefragt ist. Wichtig ist die Fähigkeit, sich zu wandeln. Die Ansprüche an Führungskräfte verändern sich stetig.

Kann also jeder Chef werden?
 Jäncke: Grundsätzlich kann das jeder, wenn da nicht die eigene Bequemlichkeit im Weg stünde. Unser Gehirn ist von Natur aus faul. Wir machen meist nur das, was wir schon können, und scheuen den Aufwand, Neues zu lernen.

Erfolgreiche Manager wählen also nie den einfachsten Weg?
 Jäncke: Sie wissen besser als andere Berufsleute, wann sich ein besonderer Effort lohnt, um nach oben zu kommen.

INTERVIEW: ROBERT WILDI

Knacknuss Manager: Ihr Gehirn hat die Gewinnoptimierung als oberstes Ziel verinnerlicht.

QUALIFIZIERTE FÜR ASCO AWARD

Kunde	Berater
Amag Division Skoda	WATC Consulting AG
Bank Julius Bär	Numcom Software AG
BLS Schifffahrt Berner Oberland	Abegglen Management Consultants AG
Colt Telecom Services AG	Project Competence AG
Evonik Industries AG	Malik Management Zentrum St. Gallen
F. Hoffmann-La Roche Ltd.	Lodestone Management Consultants AG
Hilcona AG	Arthur D. Little (Schweiz) AG
Huba Control AG	Staufen AG
Swisscom Broadcast AG	Abegglen Management Consultants AG

QUELLE: ASCO

unbedingt erfolgreich sein muss. Die Wege zu diesem Ziel unterliegen einem subjektiven Gerechtigkeitsempfinden, das sich nicht an eine übergeordnete Vernunft hält.

Das Fussballstadion ist ein exaktes Abbild des Lebens und auch der Wirtschaftswelt. Das Gehirn

verinnerlicht über die Jahre Werte und speichert sie als eigene Wahrheiten. Dazu Jäncke: «Seit 20 bis 25 Jahren wird an den Wirtschaftshochschulen von Harvard bis St. Gallen ein Manager-Modell gepredigt, das auf Gewinnerorientierung und Egoismus basiert.» Die Wirt-

schaftselite bestehe deshalb überwiegend aus Leuten, die diesen Weg konsequent gegangen seien und sich hochgearbeitet hätten.

Kommunikationstalent

Fast wichtiger als Geradlinigkeit und fachliche Kompetenzen sind heute ein stilsicheres Auftreten sowie Kommunikationstalent. Jäncke: «Erfolgreiche Manager senden Botschaften so aus, dass sie von den Untergebenen im gewollten Sinne empfangen und ausgeführt werden, ohne dass sich diese von oben manipuliert fühlen.» Diese Kunst müssen Topleute auch unter sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen beherrschen. Jäncke: «Ihr Gehirn verfügt in der Regel über eine enorme Fle-

xibilität, die es ihnen – gepaart mit einer brillanten Rhetorik – erleichtert, eine knallharte operative Linie im Sinne des eigenen Profits ohne Störfaktoren durchzuziehen.» Viele von diesen Managern sind zu Abzockern geworden.

Für Jäncke ist es so gut wie ausgeschlossen, dass die gleichen Manager jetzt plötzlich «vernünftig» werden. «Ihr Gehirn wird weiterhin versuchen, der über Jahre eingetrichterten Maxime der Gewinnoptimierung nachzuleben und ihr alles unterzuordnen.» Ändern könne sich dies nur durch einen Wertewandel in der Aus- und Weiterbildung. Jäncke fordert von den Hochschulen, einen neuen, für die Allgemeinheit einstehenden Manager-Typ heranzubilden.

ANZEIGE

Fünf Jahre
 Unternehmerbank –
 Fünf Jahre Erfolg
 für unsere Kunden

www.unternehmerbank.ch