

Gerhard Roth (75), promovierter Philosoph und Biologe, ist seit 1976 Professor für Verhaltenspsychologie und Entwicklungsneurobiologie am Institut für Hirnforschung der Universität Bremen. Seine Karriere ist beeindruckend. Die Zeitschrift Cicero bezeichnet ihn als den wichtigsten lebenden deutschsprachigen Naturwissenschaftler.

Sie sind einer der bekanntesten Hirnforscher und erfolgreicher Autor. Worauf sind Sie besonders stolz?

Ich bin stolz darauf, dass das, was ich sage und in Büchern geschrieben habe, inzwischen bei bekannten Fachkollegen und Nobelpreisträgern eine grosse Resonanz findet. Was mich hingegen ärgert, sind Kollegen, die sehr populär schreiben und es mit der wissenschaftlichen Korrektheit nicht sehr ernst nehmen: z.B. «Jedes Kind ist hochbegabt» oder «Du kannst alles werden, wenn du nur willst». Weil dadurch falsche Erwartungen geweckt werden, ist



Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth:

«Die sogenannte positive Psychologie ist dadurch extrem konterkariert, dass selbst in Europa ein Drittel unserer Gesellschaft vom Wohlstand völlig abgeschnitten wird.»

das wissenschaftlich nicht nur hanebüchen, sondern auch verantwortungslos.

Die Einstellung «Yes, we can» ist doch geprägt von Menschen, die nach Amerika ausgewandert sind und das Risiko bzw. das Neue bewusst gesucht haben?

Man kann dieser angelsächsischen Tradition «Versuch es doch einfach» natürlich etwas abgewinnen. Das fehlt uns manchmal im kontinental-europäischen Denken. Je mehr wir jedoch die menschliche Psyche und

Persönlichkeit studieren, desto eher sehen wir neben den Möglichkeiten auch die Grenzen. Es ist schwierig, sich und andere zu ändern. Natürlich kann man sich in begrenztem Masse verwirklichen, aber in den Grenzen, die sich früh ausbilden. Die «positive Psychologie», die in der Welt verbreitet ist, ist dadurch extrem konterkariert, dass selbst in Europa ein Drittel unserer Gesellschaft vom Wohlstand völlig abgeschnitten wird.

Sie sagen, die Persönlichkeit eines Menschen ist in ihren Grundzügen mit etwa 15 Jahren bereits fertig ausgebildet und ändert sich nachher kaum mehr.

Wenn alles bei der Geburt oder durch die Gene schon ganz früh festgelegt wäre, dann braucht es kein Coaching und keine Führungsentwicklung. Aber Sie müssen wissen, wo sie ansetzen können, wenn sie die Leute verändern wollen. Sie müssen auch wissen, wie man das macht und wann sie mit ihrem Latein am Ende sind. Das ist schwierig,



Gerhard Roth – Intelligent, achtsam und leidenschaftlich: «Die grösste Gefahr ist, dass Menschen, die überzeugend und charismatisch auftreten, nachher als Psychopathen Firmen ruinieren.»

aber da gibt es gute Rezepte. Zu glauben, dass wir einen jungen, netten Mann, den wir einstellen, schon hinkriegen werden, klappt nicht. Als Führungskraft muss ich genau wissen, wie ich einen Menschen professionell ändern kann, wo Potenziale sind und wie man diese feststellt. Führung hat die Aufgabe, die Persönlichkeit der Mitarbeitenden zu erkennen, sie richtig und wirksam einzusetzen und den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, die Fähigkeiten, das Wissen zu entwickeln und den Erfahrungsschatz zu erhöhen, auf dass sie ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können.

Die ideale Führungskraft gibt es nicht. Welche Erkenntnisse helfen, um negative Überraschungen nach einer Stellenbesetzung zu vermeiden?

Man muss in einem Einstellungsgespräch generell drei Ebenen unterscheiden. Es gibt die erste Ebene, wo die Leute von sich erzählen. Auf der zweiten Ebene gilt es immer zu kontrollieren, was der Kandidat wirklich denkt und fühlt, während er mir dies alles erzählt. Das muss nicht identisch sein. Bei einem Selbstdarsteller muss man Fragen stellen, auf die

er nicht vorbereitet ist. Eine ganz beliebte Frage, die alle Leute aus dem Gleichgewicht bringt, ist zum Beispiel: «Wie würden Sie sich selbst beschreiben?». Die Antwort ist gar nicht wegen des Inhalts so wichtig. Meist stutzen die Kandidaten und fragen sich, was sie nun antworten sollen. Soll ich jetzt ein sehr positives Bild abgeben, was am Ende unglaubwürdig ist? Oder soll ich jetzt bewusst selbstkritisch werden? Und wenn der Kandidat nun unsicher ist und man nachfragt, dann erzählt er eher, was er wirklich glaubt und agiert authentisch. Auf der dritten Ebene schliesslich ist wichtig zu wissen, was die Leute wirklich antreibt, auch wenn ihnen dies oft nicht bewusst ist.

Wie sieht es aus mit der Auftrittskompetenz einer Führungskraft?

Hilfreich wäre in diesem Zusammenhang, dass man auch das nicht-verbale Verhalten des Kandidaten beobachtet. Mimik, Gestik und Körperhaltung sind deshalb wichtig, weil die Zentren im Gehirn, die eigentlich unsere tiefste Persönlichkeit formen und unbewusst arbeiten, auch gleichzeitig diejenigen sind, die unsere nicht-verbale Kommunikation direkt steuern.

Es braucht also Zeit, um einen Menschen umfassend einzuschätzen.

Ein auf den ersten Blick sympathisch wirkender Mensch ist nicht unbedingt auch ein guter Kandidat, und ein geeigneter Kandidat muss nicht unbedingt auf den ersten Blick sympathisch wirken. Wichtig ist der zweite Eindruck, der zweite Gedanke. Man kann also, wenn man sich Zeit nimmt und professionell vorgeht, einen Menschen ziemlich gut kennenlernen. Insbesondere, ob er das, was er zu sein scheint, auch in ein paar Jahren bleiben wird. Das ist ja die grösste Gefahr, dass Menschen, die überzeugend und charismatisch auftreten, nachher als Psychopathen Firmen ruinieren.

Sie betonen immer wieder die Bedeutung der Bindungsqualität. Vertrauen spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Wir haben das in Deutschland erlebt. Einen charismatischen Führer, der das deutsche Volk ins absolute Elend getrieben hat. Und alle sind ihm gefolgt. Eine Führungskraft muss zweifellos imstande sein, Mitarbeitende für sich und seine Ziele zu gewinnen, sie dafür zu begeistern. Dies allerdings in beschränktem Masse und im Rahmen moralischer Grenzen. Gute Führungskräfte erreichen dabei nicht nur die Herzen der Mitarbeitenden, sondern auch ihre Unternehmensziele. Und diese Führung muss gelernt werden. Nur wenige haben diese Kompetenzen in die Wiege gelegt bekommen.

Unsere Multioptions-Gesellschaft stellt uns vor die Qual der Wahl. Wie entscheiden wir uns am besten?

Menschen haben eine tiefe Wurzel, dass man den logischen Gedankengängen nicht zu viel zuschreibt.

Die wirklich wichtigen Entscheidungen treffen wir nicht logisch Schritt für Schritt, sondern intuitiv. Und intuitiv heisst, dass ich die Dinge für eine gewisse Zeit ruhen lasse und dabei meine gesamte Lebenserfahrung sozusagen automatisch eingebracht wird. Man muss Entscheidungen reifen lassen wegen ihrer Komplexität. Wir müssen den Mut haben zu sagen: Wir entscheiden heute nicht. Vielmehr sollten wir uns in komplexen Situationen eine gewisse, aber nicht zu lange Zeit lassen zum Nachdenken und zur Beratung mit anderen und danach intuitiv entscheiden. Die besten Entscheidungen sind jene, bei denen unser Verstand und unsere Gefühle bzw. Intuitionen bewusst oder unbewusst übereinstimmen. Frau Merkel macht das übrigens auch so. Ich habe sie vor einiger Zeit mal danach gefragt. Sie ist eine Person, die lange überlegt und Dinge für einige Zeit ruhen lässt, dann entscheidet und auch dabei bleibt. Dafür wird sie in Deutschland allerdings auch oft kritisiert.

Fehlt es angesichts des Zeitdrucks nicht einfach auch an Entscheidungsfreude?

Wir müssen strikt vermeiden, dass wir als Führungskräfte unter Entscheidungsstress geraten. Rein physiologisch ist Stress etwas, das mein Nachdenken lähmt. Und mein Gegenüber weiss das natürlich. Gerade bei Verhandlungen. Man muss in solchen Situationen um jede Verzögerung kämpfen. Grosse Entscheidungen sollten vertagt werden, wenn bestimmte, häufig emotionale Schwierigkeiten noch nicht ausgeräumt wurden.

Berechenbarkeit ist ein wichtiges Führungsmerkmal. Bei Donald Trump kann man

das Verhalten wohl kaum als verlässlich beschreiben ...

Man kann Donald Trumps Verhalten nicht voraussagen, weil man nicht viel über ihn weiss. Er ist vom Naturrell her ein sprunghafter Mensch, der im Kern extrem unsicher ist und nach wechselnden Standpunkten lebt. Er hat kein Konzept, springt immer hin und her, je nachdem mit wem er gerade spricht. Trump ist ein Mensch ohne eigenes Fundament. Er könnte ja immer den harten Hund spielen. Das tut er aber nicht. Das ist typisch für Menschen, die in Richtung einer tiefgreifenden Persönlichkeitsstörung gehen. Menschen mit einer Borderline-Erkrankung sind innerlich verzweifelt, weil sie keinen sicheren Anker, keine Prinzipien haben. Deshalb ist er aber nicht abgrundtief böse, was man erwarten würde. Dies im Gegensatz zu Hitler, der seine eiserne Grundsätze schlimmster Art bis zum bitteren Ende durchgezogen hatte. Aber Trump ist nicht Hitler.

Warum tun wir uns heute mit vielen Themen in der Weltpolitik so schwer?

Es gibt durchaus viele Situationen, in denen grosse Erfahrung helfen kann. Schwierig wird es dann, wenn man in Gegenden kommt, wo einem die Erfahrung nicht weiter hilft. Z.B. ist die Regelung der Zukunft Griechenlands völlig neuartig. Und mit Neuartigkeit kann unser Gehirn aus verständlichen Gründen sehr schlecht umgehen. Wir haben das noch nie erlebt, und wir können die Situation nur grob abschätzen. Wir wissen es einfach nicht.

Und auch der Konflikt mit Nordkorea?

Genau. Kein Mensch hat einen Algorithmus, wie man einem solchen irren Führer begegnen kann. Da

herrscht pure Ohnmacht. Man kann aktionistisch handeln oder man folgt einem Instinkt, von dem man nur hoffen kann, dass er hilft. Eine Logik lautet: man muss solchen Menschen so lange drohen, bis sie irgendetwas Verrücktes machen oder einsehen, dass sie die ganze Welt gegen sich haben. Damit können wir aber nicht wirklich rechnen. Eine andere Lösung ist immer zu schauen, dass man einen nicht in die Ecke drängt um zu verhindern, dass die «Ratte» mit Todesmut angreift, auch wenn sie sich dabei umbringt.

Sie sind oft in der Schweiz. Wie erleben Sie unsere Mentalität?

Ich habe sehr gute Schweizer Freunde. Ich liebe die Schweiz. Und ich erlebe auch, wie die Schweizer denken. Die Schweizer haben, ähnlich wie die Norweger, ein ziemlich elitäres Bewusstsein. Sie glauben, sie sind ganz oben. Sie geben sich zwar bescheiden, aber in Wirklichkeit glauben die Schweizer, sie seien die Besten. Sie haben ein grosses Selbstbewusstsein. Ich kenne viele Schweizer, die sind offen und liebeswürdig, glauben aber auch, dass sie den anderen überlegen sind. Vielleicht sind sie das ja auch ...

Interessant – denken die Schweizer doch oft so über die Deutschen ...

Den Deutschen ist das Selbstbewusstsein abhandengekommen. Die Deutschen treten zwar direkt, forsch und fordernd auf, sie sind es aber nicht in ihrem Bewusstsein. Sie haben zu viel Schreckliches getan und erlebt. Sie haben kein dominantes Bewusstsein. Das sass vielleicht mal tief, ist es heute aber nicht oder nicht mehr – zum Glück für Deutschland und die Welt!

Herr Roth, herzlichen Dank für das Gespräch.

Vertrauensvoller Sparringpartner auf Augenhöhe.

Die «Einsamkeit» der Führungskräfte.

Die unternehmerische Fitness der Führungskräfte ist der entscheidenden Erfolgsfaktor. Der Einklang von Business Anforderungen und verfügbaren Ressourcen ist anspruchsvoll. Dabei immer die richtigen Prioritäten zu setzen und diese mit den eigenen Leuten umzusetzen, wird zur zentralen Herausforderung. Und je höher Führungskräfte in der Firmenhierarchie positioniert sind, desto isolierter agieren sie. Oft fehlt ihnen ein vertrauensvoller Austausch mit einem unabhängigen Partner.

Vertrauensvoller Sparringpartner.

HMC hat sich aufgrund dieser Erkenntnis auf die Entwicklung von Führungskräften und Führungsteams spezialisiert – mit vertrauensvollen Beziehungen zum Topmanagement von KMU und Grossunternehmen. Diese Zusammenarbeit erfolgt im Rahmen von Coachings, Assessments und

Führungstrainings. Als Sparringpartner von Führungskräften und Leitungsgremien agiert HMC auf Augenhöhe, gibt dabei ein differenziertes, unabhängiges Feedback und gezielte fachliche Inputs. HMC wirkt darauf hin, dass die Erfahrungen aus dem beruflichen Umfeld bewusst wahrgenommen, reflektiert und im Hinblick auf einen wirkungsvollen Transfer im Führungsalltag eigenverantwortlich verarbeitet werden.

Mitverantwortung als Verwaltungsrat.

Die breit abgestützte, internationale Berufserfahrung und seit 1995 erfolgreiche Selbständigkeit von Heinrich Moser strahlen Glaubwürdigkeit aus für die unternehmerische Mitverantwortung als Verwaltungsrat. Dabei überzeugt die Verbindung von Beratungskompetenz und gezielter Übernahme von Verwaltungsratsmandaten (u.a. Burckhardt+Partner AG, Genossenschaft Migros Basel).

Das Leistungsspektrum der Firma HMC.

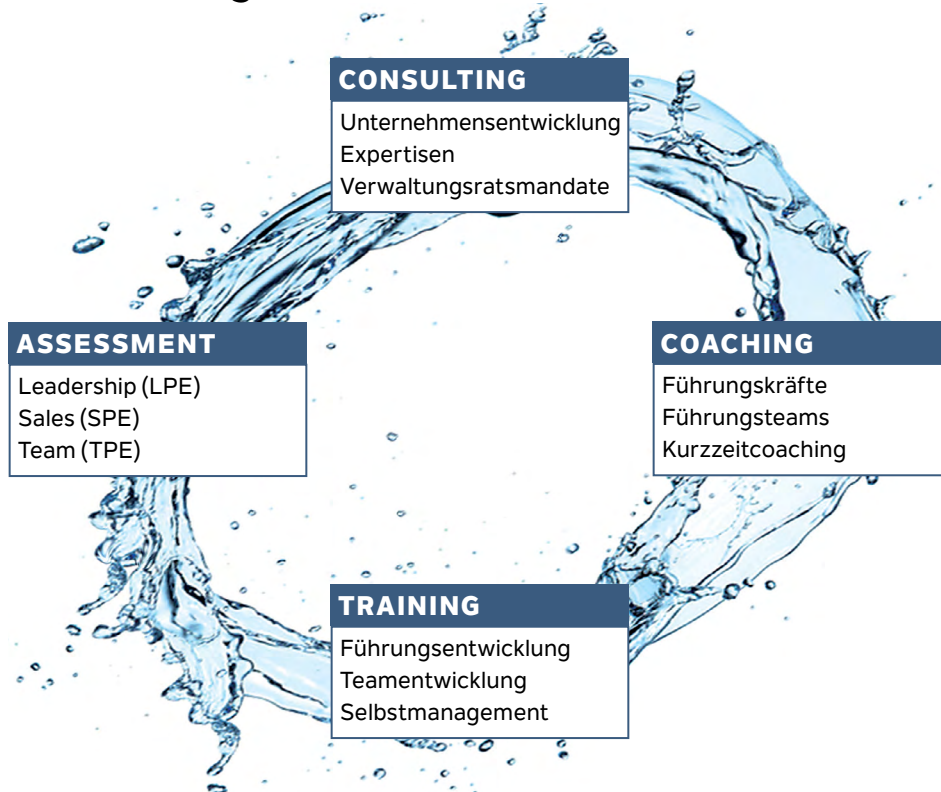


Foto: Xenia Häberli

Gerhard Roth im Fokus.

«Es ist höchste Zeit, die Erkenntnisse aus der Wissenschaft in der Führungspraxis zu berücksichtigen.» So hat der bekannte Hirnforscher das Roth Institut für Führungskräfteentwicklung in Bremen gegründet. Wer mit Gerhard Roth diskutiert, spürt seine Leidenschaft und unerschöpfliche Energie, die er weiterhin für die Wirkungsforschung im Bereich der Psychotherapie und für einen «hirngerechten Unterricht» in den Schulen einsetzt. Für seine Arbeit wurde er mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Das Gespräch mit Gerhard Roth hat mich sehr beeindruckt. Eine aussergewöhnliche Begegnung.

Herzlich,

Heinrich Moser
Heinrich Moser

Dr. Heinrich Moser Consulting HMC

St. Alban-Anlage 44, CH-4052 Basel
+41 61 283 9590
info@moser-hmc.ch
www.moser-hmc.ch

Die Firma HMC ist Mitglied der ASCO Association of Management Consultants Switzerland (www.asco.ch).