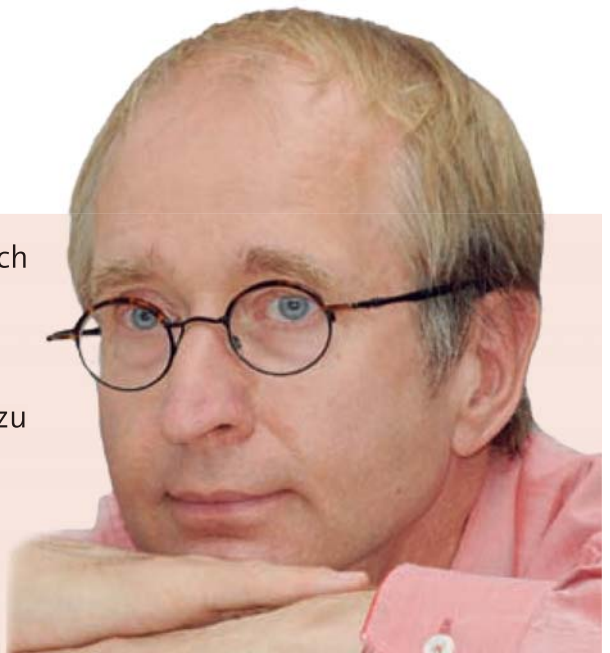


## INTERVIEW

## „Jeder sollte sich immer wieder neu infrage stellen“

Im Blickpunkt der VDMA-Nachrichten im Juli hatte sich der Coach und Neurodidaktiker Ralf Besser bereits darüber geäußert, wie Personalentwicklung von der Neurodidaktik profitieren kann. Er verwies auf über 20 Denkmuster, die das Verhalten prägen und die es zu berücksichtigen gilt, wenn Konzepte auf Akzeptanz stoßen und etwas bewegen sollen.

„Die Kernfrage in einem Gespräch sollte lauten, was jeder Mitarbeiter eigenverantwortlich zum Unternehmenserfolg beigetragen hat.“



### Welche Denkmuster sollten Unternehmer kennen, um ihre Personalentwicklung wirksamer zu gestalten?

**BESSER:** Unser Geist versucht ständig – eher unbewusst –, aus den erlebten Erfahrungen grundsätzliche Regeln, sogenannte Heuristiken, abzuleiten. Das Gehirn liebt es, zu generalisieren und

grundsätzliche Prinzipien zu finden. Diese Strategie verschafft uns den Vorteil, in alltäglichen Situationen nach bewährtem Muster vorgehen zu können.

### Welchen Zusammenhang zur Personalentwicklung sehen Sie?

**BESSER:** Auch die Personalentwicklungskonzepte werden von den Mitarbeitern und Führungskräften eines Unternehmens eher unbewusst daraufhin überprüft, welche Regeln und Prinzipien aus ihnen abgeleitet werden, die dann das Verhalten bestimmen oder zumindest beeinflussen. Das kann erwünscht oder unerwünscht sein. Nebenwirkungen sind also zwangsläufig immer inklusive.

### Haben Sie dafür ein Beispiel?

**BESSER:** Nehmen Sie das Thema „Führen mit Zielen“. Die Idee ist bestechend: Es geht darum, das Verhalten der Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens auszurichten. Dieses Führungsinstrument beinhaltet aber auch – etwas überspitzt ausgedrückt – die indirekten Regeln: „Kümmere dich um deine Ziele, das Große und Ganze ist nicht so wichtig für dich!“ – „Das Denken übernehmen andere für dich!“ oder „Deine Erfahrungen gelten nur partiell.“ Und das prägt sich in

der Praxis wirklich so aus. Ich habe zum Beispiel ein Unternehmen erlebt, das sich in einer wirtschaftlichen Krise befand und diesem Zustand mit konkreten Zielabsprachen entgegenwirken wollte. Die persönlichen Zielerreichungen lagen erstaunlicherweise bei 130 bis 140 Prozent, während der Umsatz und der Gewinn weiter erheblich zurückgingen – ein kontraproduktives Ergebnis.

### Und wie sieht Ihr Lösungsvorschlag aus?

**BESSER:** Mein Vorschlag ist es, auf die klassischen, jährlich stattfindenden Zielvereinbarungen eher zu verzichten und stattdessen (zusätzlich oder alternativ) beiderseitige offene Gespräche über das eigene Engagement bezogen auf den Erfolg des Unternehmens zu führen. Die Kernfrage lautet dann: „Was haben Sie eigenverantwortlich in Ihrem Wirkungsbereich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen?“ Wenn diese Frage wirklich lebendig und ernsthaft diskutiert wird, entstehen automatisch Regeln wie: Übergreifendes Denken ist wichtig. Meine Ideen sind wichtig und mein Handeln bewirkt etwas. Eigenverantwortung zählt.

**Jedes Personalentwicklungskonzept sollte also auf mögliche indirekte Regeln über-**

### NEURODIDAKTIK

Der Begriff der Neurodidaktik beschreibt die Aufgabe, die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung für Pädagogik und Didaktik zu nutzen und sie auf den Prozess menschlicher Erziehung und Bildung anzuwenden. Dabei geht die Neurodidaktik von der Lernfähigkeit des Menschen aus und sucht nach den Bedingungen, unter denen sich Lernen am besten entfaltet. Die Schlüsselidee ist die Überzeugung, dass Plastizität des Gehirns und Lernfähigkeit in unauflösllicher Beziehung zueinander stehen. Die Ergebnisse der Hirnforschung machen es möglich, diese Beziehung zu erforschen.

#### LINK

[www.neurodidaktik.de](http://www.neurodidaktik.de)

### prüft werden. Welches Verarbeitungsmuster möchten Sie noch anschneiden?

**BESSER:** Das Phänomen der Spiegelneuronen. Unser Gehirn ist so angelegt, dass wir im Kontakt mit einem anderen Menschen immer eine Art von innerer unbewusster Probehandlung durchführen. „Was wäre, wenn ich mich auch wie mein Gegenüber verhalten würde?“ Diese Fähigkeit zur Empathie, dem Einfühlen in andere, ist für das Überleben unserer Art von großer Bedeutung. Menschen sind soziale Wesen und dafür ist auch unser Gehirn ausgelegt. Neurowissenschaftler wie Gerald Hüther sprechen vom Gehirn als einem „Beziehungsorgan“.

### Was heißt das für Erwachsene?

**BESSER:** Das führt dazu, dass Menschen, die zusammenarbeiten, sich tendenziell immer ein wenig ähnlich werden. Dieser

Prozess läuft automatisch ab, es werden unbewusst positive wie auch negative Verhaltensweisen kopiert. Personalentwicklungskonzepte könnten dieses Verhaltensmuster, Vorbilder zu „kopieren“, bewusster nutzen.

### Wie kann das aussehen?

**BESSER:** Viele Unternehmen haben das Mitarbeitergespräch als einen wichtigen Prozess zur Mitarbeiterentwicklung eingeführt. In diesem Instrument könnte das Thema Vorbild eine neue Rolle spielen. Nicht so sehr die Erfüllung der Anforderungsprofile würde dann im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, sondern die Frage und das Feedback, wo der jeweilige Gesprächspartner für einen selbst und andere ein Vorbild ist. Automatisch entsteht so die Regel, dass die eigene Persönlichkeit bedeutend und förderlich wirksam und

damit charakterbildend für das gesamte Unternehmen ist. Und: Die eigene Individualität integriert sich in das Ganze.

### Danke. Haben Sie noch eine letzte Botschaft an die Leser der VDMA-Nachrichten?

**BESSER:** Mit Neugierde und Freude sich immer wieder neu infrage zu stellen, bereichert die eigene Arbeit. Das ist mir zu einer Art Lebensmotto geworden.

### Herr Besser, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

#### KONTAKT

**Carola Feller**

VDMA-Kompetenzzentrum Bildung  
Telefon +49 69 6603-1650  
carola.feller@vdma.org



## Neuer Benchmark!

## 16 digitale Kanäle auf nur 12 x 100 mm!

Wir schaffen Platz im Schaltschrank -

Eine neue Busklemmgenerationen erweitert das WAGO-I/O-SYSTEM

- 16 Kanäle auf nur 12x100 mm
- Zusätzlicher Platzgewinn bis zu > 60% gegenüber bisherigen Lösungen
- Reduzierte Kanalkosten
- Reduzierte Schaltschrankkosten
- Einfache Verdrahtung durch Direktstecktechnik mit CAGE CLAMP®S
- Ausgänge sind rückwirkungsfrei für den Einsatz in Sicherheitsfunktionen
- Auch mit Flachbandkabelanschluss verfügbar
- 16 DI, 16 DO, 8 DI/8 DO, 4-Kanal-IO-Link Master

[www.wago.com](http://www.wago.com)

**WAGO**®  
INNOVATIVE CONNECTIONS